

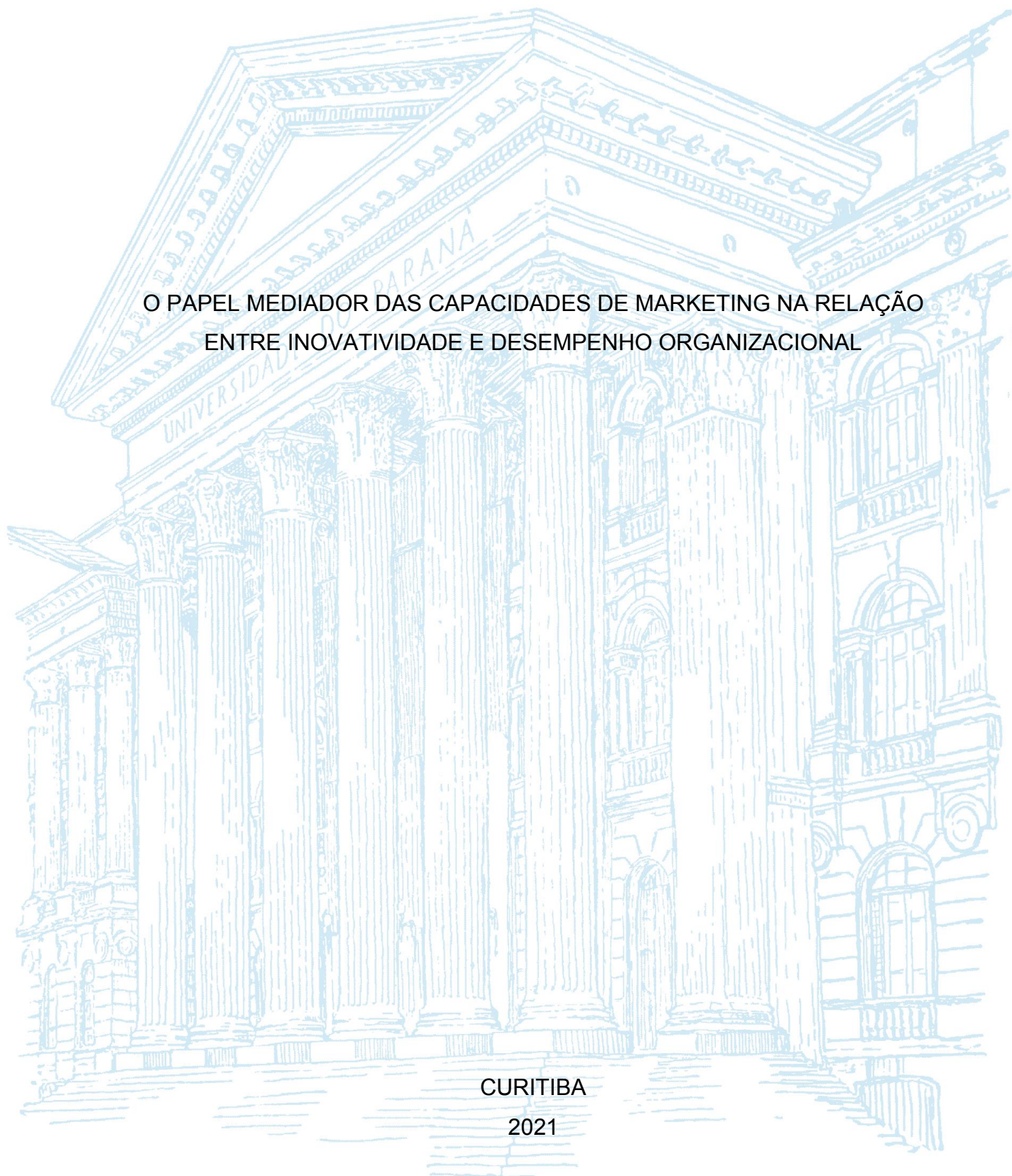
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LAIS MOTA PLÁCIDO

O PAPEL MEDIADOR DAS CAPACIDADES DE MARKETING NA RELAÇÃO  
ENTRE INOVATIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

CURITIBA

2021



LAIS MOTA PLÁCIDO

O PAPEL MEDIADOR DAS CAPACIDADES DE MARKETING NA RELAÇÃO  
ENTRE INOVATIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Simone Regina Didonet

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Plácido, Laís Mota

O papel mediador das capacidades de marketing na relação entre  
inovatividade e desempenho organizacional / Laís Mota Plácido.- 2021.  
120 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa  
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas.

Orientadora: Simone Regina Didonet.

Defesa: Curitiba, 2021.

1. Administração. 2. Marketing. 3. Desempenho organizacional.  
Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas.  
Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Didonet, Simone  
Regina. III. Título.

CDD 658.8





MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **LAIS MOTA PLACIDO** intitulada: **O PAPEL MEDIADOR DAS CAPACIDADES DE MARKETING NA RELAÇÃO ENTRE INOVATIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**, sob orientação da Profa. Dra. SIMONE REGINA DIDONET, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 08 de Abril de 2021.

Assinatura Eletrônica

08/04/2021 16:05:13,0

SIMONE REGINA DIDONET

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

08/04/2021 16:11:19,0

HEITOR TAKASHI KATO

Avaliador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

08/04/2021 16:04:31,0

ANA MARIA MACHADO TOALDO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Av. Lothario Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil  
CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4365 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 88805

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp>  
e insira o código 88805

Dedico tudo à minha família

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais Nadja do Carmo da Silva Mota e José Aparecido Plácido por nunca desistirem de mim, mesmo quando até eu já desisti. O seu apoio me trouxe longe e espero que estejamos juntos em muitas conquistas que ainda estão por vir. Obrigada pai e mãe, eu amo vocês!

Agradeço à minha irmã mais nova, Vitória Mota Plácido, por ser exemplo de força e por sempre me ouvir quando eu preciso. Obrigada por ser uma irmã de verdade, mesmo que à distância.

Aos amigos conquistados durante minha caminhada. Em especial à Greice Thomas, minha colega de apartamento e sinônimo de determinação e à Samantha Barbosa, também colega de apartamento e conselheira para todas as horas. Superar o último ano de mestrado em meio à pandemia sem a companhia de vocês, minhas amigas, não teria sido nada fácil.

Agradeço aos meus professores do mestrado. Cada um teve um papel especial no meu aprendizado até aqui e serei eternamente grata por traduzirem tão bem o significado da palavra Professor.

À minha Professora Orientadora, Simone Didonet por todo apoio, disponibilidade e paciência durante a elaboração deste trabalho. Obrigada por estar ali por mim, mesmo quando as coisas estavam mais complicadas.

Agradeço a UFPR por tornar palpável o significado de “universidade pública de qualidade e para todos” e à CAPES pela bolsa concedida a mim no decorrer do mestrado.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar o papel mediador das capacidades de marketing na relação entre inovatividade e desempenho organizacional em pequenas e médias empresas. Para tanto, foram analisados os dados coletados nos projetos de pesquisa de Toaldo e Didonet (2014). Tais dados foram tratados com estatística descritiva e, em seguida, analisados com estatística inferencial, para testar as hipóteses de pesquisa, com auxílio do SMART PLS 2.0. Atualmente, a maioria dos estudos investigam as capacidades de marketing como um grupo genérico ou considerando um único grupo específico ou ainda, não necessariamente as relacionaram à inovatividade organizacional, mas a outros construtos ligados à inovação. Além disso, não há um consenso quanto à relação direta entre a inovatividade organizacional e o desempenho das empresas. Os achados desta pesquisa dizem que há uma relação direta e positiva entre inovatividade organizacional e desempenho. Além disso, comprovou-se o efeito mediador das capacidades arquiteturais e especializadas de marketing na relação entre inovatividade e desempenho organizacional. Este trabalho contribui para a literatura de marketing, reforçando o efeito mediador das capacidades de marketing, de maneira específica e separada, entre elementos relacionados a inovação e desempenho organizacional. Além de contribuir para a literatura de inovação ao investigar a relação entre inovatividade e desempenho, cujas pesquisas ainda não apontam um consenso.

Palavras-chave: Capacidades de marketing. Inovatividade organizacional. Desempenho organizacional.

## **ABSTRACT**

This study aimed to verify the mediating role of marketing capabilities in the relationship between innovativeness and organizational performance in small and medium-sized companies. So the data collected in the research projects of Toaldo and Didonet (2014) were analyzed for this research. Such data were treated with descriptive statistics and then analyzed with inferential statistics, to test the research hypotheses, with the aid of SMART PLS 2.0. Currently, most studies investigate marketing capabilities as a generic group or considering a single specific group or, not necessarily related to organizational innovativeness, but to other constructs linked to innovation. In addition, there is no consensus on the relationship between organizational innovativeness and company performance. The findings of this research say that there is a direct and positive relationship between organizational innovativeness and performance. In addition, the mediating effect of architectural and specialized marketing capabilities on the relationship between innovativeness and organizational performance was proven. This work contributes to the marketing literature, reinforcing the mediating effect of marketing capabilities, in a specific and separate way, between elements related to innovation and organizational performance. In addition to contributing to the innovation literature by investigating the relationship between innovativeness and performance, whose research still does not indicate a consensus.

**Keywords:** Marketing capabilities. Organizational inovativeness. Organizational performance.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CAPACIDADES DE MARKETING SEGUNDO DAY (1994).....	35
FIGURA 2 – CAPACIDADES DE MARKETING SEGUNDO HOOLEY (1999).....	36
FIGURA 3 – CAPACIDADES DE MARKETING SEGUNDO MORGAN (2012).....	39
FIGURA 4 – DESEMP. ORG. PARA VENKATRAMAN E RAMANUJAM (1986).....	56
FIGURA 5 – MODELO TESTE.....	61
FIGURA 6 – TESTE DO MODELO DO ESTUDO.....	91

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CAP. DE MARKETING SEGUNDO VORHIES E MORGAN (2005) ...	38
QUADRO 2 – CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING .....	41
QUADRO 3 – CAPACIDADES DE MARKETING SEGUNDO GUO ET AL. (2018)...	47
QUADRO 4 – DESEMPENHO ORG. PARA RUEKERT E WALKER (1987).....	57
QUADRO 5 – DEFINIÇÕES DOS CONSTRUTOS.....	72
QUADRO 6 – ATIVIDADES LIGADAS A TICS SEGUNDO O CNAE 2.0.....	74
QUADRO 7 – PRODUÇÃO TOTAL DE TIC NO BRASIL EM 2018.....	75
QUADRO 8 – INOVAÇÃO DAS ATIVIDADES DA INDÚSTRIA E SERVIÇOS .....	76
QUADRO 9 – POSTOS DE TRABALHO DO SETOR TIC PELO BRASIL.....	76
QUADRO 10 – ITENS DO QUESTIONÁRIO.....	79

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DA AMOSTRA.....	84
TABELA 2 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO X SETOR .....	85
TABELA 3 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO X EXPORTAÇÃO .....	85
TABELA 4 – CARGO DO RESPONDENTE X SETOR .....	86
TABELA 5 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS CAPACIDADES ARQUITETURAIS DE MARKETING.....	87
TABELA 6 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING .....	87
TABELA 7 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL .....	88
TABELA 8 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	89
TABELA 9 – CONFIABILIDADE COMPOSTA E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUTOS .....	90
TABELA 10 – VALIDADE DISCRIMINANTE.....	90
TABELA 11 – TESTE DE HIPÓTESES – EFEITOS DIRETOS .....	92
TABELA 12 – TESTE DE HIPÓTESES – EFEITOS INDIRETOS.....	93

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 JUSTIFICATIVAS .....	21
1.1.1 Justificativa Teórica .....	21
1.1.2 Justificativas Práticas .....	25
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	27
1.2.1 Objetivo geral .....	27
1.2.2 Objetivos específicos.....	27
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>28</b>
2.1 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E A APLICAÇÃO AO ESTUDO DE CAPACIDADES DE MARKETING .....	28
2.2 CAPACIDADES DE MARKETING .....	34
2.3 INOVATIVIDADE.....	50
2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	55
2.5 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA.....	60
2.5.1 A influência da inovatividade organizacional no desempenho organizacional .	61
2.5.2 O papel mediador das capacidades arquiteturais de marketing na relação entre inovatividade organizacional e desempenho organizacional.....	64
2.5.3 O papel mediador das capacidades especializadas de marketing na relação entre inovatividade organizacional e desempenho.....	68
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>71</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	71
3.2 DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS .....	72
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	73
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	78
3.4.1 Instrumento e estratégia de coleta de dados.....	78
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	81
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>84</b>
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS .....	84
4.1.1 Estatística descritiva do construto Capacidades Arquiteturais de Marketing....	86
4.1.2 Estatística descritiva do construto Capacidades Especializadas de Marketing	87
4.1.3 Estatística descritiva do construto Inovatividade Organizacional .....	88
4.1.4 Estatística descritiva do construto Desempenho.....	89

4.2 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	89
4.3 RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESE .....	91
4.3.1 A influência da inovatividade organizacional no desempenho organizacional .	93
4.3.2 O papel mediador das capacidades arquiteturais de marketing na relação entre inovatividade organizacional e desempenho organizacional.....	94
4.3.3 O papel mediador das capacidades especializadas de marketing na relação entre inovatividade organizacional e desempenho.....	95
<b>5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>98</b>
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	98
5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS .....	100
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	100
5.4 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	101
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE 1 – ANÁLISE FINAL DOS OUTER LOADINGS DOS INDICADORES DA PESQUISA.....</b>	<b>118</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa relaciona capacidades de marketing, inovatividade organizacional e desempenho analisando dados coletados nos projetos de pesquisa de Toaldo e Didonet (2014). Tais temas foram selecionados para a investigação pois, devido ao cenário dinâmico em que as organizações estão inseridas, se torna cada vez mais relevante que estas realizem atividades de inovação. Desde pequenas e médias empresas (PMEs) até grandes organizações, devem responder às mudanças tecnológicas e a novas demandas dos consumidores. Torna-se então, quase imprescindível que as empresas sejam inovadoras em seus processos, produtos e mercados (HURLEY; HULT, 1998). Isso porque, segundo o proposto por este trabalho, a propensão de uma empresa à inovação favorece o desenvolvimento de habilidades com as quais ela explora seus recursos de marketing que, por sua vez, geram maior desempenho organizacional.

Quando uma organização é aberta a novas ideias e soluções, diz-se que ela possui a inovatividade organizacional pois as empresas inovam quando seus valores e normas incluem alguma propensão para tal. Isso torna a inovatividade organizacional parte da estratégia da firma e deve ser motivada e compartilhada por toda a organização (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

A inovatividade é fundamental para impulsionar o desenvolvimento de novas ofertas, processos ou ideias e assim contribuir com a organização na busca por um desempenho organizacional superior. Várias pesquisas anteriores atestam o efeito positivo da inovatividade nos resultados organizacionais (ver, por exemplo, KESKIN, 2006; RHEE; PARK; LEE, 2010; THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008; KALIAPPEN; NU'MAN; JERMSITTIPARSERT, 2019). Em alguns estudos, porém, não foram encontrados efeitos diretos da inovatividade no desempenho organizacional, mas sim relações indiretas (HADJIMANOLIS, 2000; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; KMIECIAK; MICHNA; MECZYNSKA, 2012; GRISSEMANN; PLANK; BRUNNER-SPERDIN, 2013; SANTOS *et al.*, 2014; FINOTI *et al.*, 2017; JAAKSON; ALJASTE; UUSI-KAKKURI, 2018) .

Hadjimanolis (2000), por exemplo, investigou antecedentes da inovatividade, bem como a sua relação direta com o desempenho organizacional. Ao contrário das expectativas e reivindicações da literatura, a inovatividade demonstrou não ter efeito direto no desempenho organizacional. Neste caso, o autor poderia ter considerado



construtos que mediassem ou moderassem a relação em questão pois, segundo Hult, Hurley e Knight (2004), apenas a cultura inovadora das organizações não é o suficiente para atingir o desempenho esperado, mas, é também importante, a combinação de recursos e outras características organizacionais, como as ligadas às funções de marketing.

Hult, Hurley e Knight (2004) estudaram a inovatividade e seu papel no desempenho organizacional, porém desta vez, combinando orientações estratégicas como antecedentes dessa relação. Eles propuseram uma relação direta entre a inovatividade e desempenho dos negócios, desde que combinadas com as orientações estratégicas propostas como antecedentes. Suas suposições foram confirmadas e o modelo validado. O que deixa pistas empíricas de que a propensão para aceitar novas ideias deve ser combinada com recursos e capacidades organizacionais para o atingimento do desempenho esperado das organizações.

Já para Keskin (2006), especificamente quando as empresas incentivam novas ideias com frequência, procuram novas maneiras de fazer as coisas, desenvolvem novos produtos/serviços e tentam ser criativas em seus métodos de operações, elas se tornam mais lucrativas, obtêm maior participação no mercado e taxa de crescimento. Os autores testaram e confirmaram a hipótese de que há uma influência direta entre inovatividade organizacional e desempenho.

Theoharakis e Hooley (2008) encontraram diferenças no comportamento de empresas da “Nova” e “Velha” Europa. Com sua pesquisa, demonstraram que a inovatividade organizacional é mais importante na Nova Europa para impulsionar o atendimento ao cliente e o desempenho financeiro. Dessa maneira, os autores incentivam os pesquisadores a se atentarem às peculiaridades de países emergentes versus países desenvolvidos.

O trabalho de Rhee, Park e Lee (2010) demonstra que a orientação para a aprendizagem afeta significativamente a inovatividade e a inovação, por sua vez, tem um efeito significativo no desempenho. Corroborando com Hult, Hurley e Knight (2004), os autores reforçam a ideia de que há necessidade de combinar outras características organizacionais à inovatividade para que aconteçam efeitos significativos na performance organizacional.

De maneira similar, Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013) também obtiveram resultados positivos e significativos apenas quando a inovatividade estava combinada a outros elementos organizacionais. Assim, comprovou-se o efeito

mediado pelo comportamento inovador, não havendo assim o efeito direto esperado da inovatividade organizacional no desempenho em suas hipóteses.

Ao analisar dados secundários referentes a inovação e desempenho, Santos *et al.* (2014) encontraram que os investimentos destinados a favorecer um ambiente rico em inovatividade organizacional, não estão diretamente ligados ao desempenho. Dessa maneira, fica o questionamento sobre o que favoreceria o desempenho das empresas que investem em ações que incentivam a inovatividade organizacional.

O trabalho de Finoti *et al.* (2017) corrobora com Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013) e também não apresentou influência direta da inovatividade organizacional no desempenho. Obtendo como resultado que a capacidade de formulação influencia positivamente a capacidade de implementação de estratégias de marketing e esse caminho media a relação entre inovatividade e desempenho organizacional.

Por sua vez, Jaakson; Aljaste e Uusi-Kakkuri (2018) desmembraram o construto inovatividade organizacional para melhor entender sua relação com o desempenho financeiro da firma. Seus achados apontaram para o caminho de que as dimensões da inovatividade não influenciam significativamente o desempenho das organizações. Corroborando com os achados de Santos *et al.* (2014) e Jaakson e colegas (2018) também deixam pistas sobre a necessidade de combinar ou adicionar capacidades ou recursos organizacionais para favorecer o desempenho de empresas que incentivem a inovação.

Apesar disso, Kaliappen, Nu'man e Jermsittiparsert (2019) encontraram relação direta e positiva entre inovatividade organizacional e três tipos de desempenho (financeiro, de mercado e de produção). Enfatizando assim, as contradições entre os resultados obtidos nas pesquisas que tratam da relação inovatividade-desempenho.

Segundo Weerawardena (2003), as organizações devem buscar competitividade ao combinar sua inovatividade com recursos e outras características organizacionais que as permitam responder às mudanças do mercado e melhorar seu desempenho. Dentre estes, estão os recursos e as capacidades organizacionais, mais especificamente as capacidades de marketing, cujo papel é fundamental para revelar o nível das atividades inovadoras de uma empresa e seus impactos no desempenho (ALPAY *et al.*, 2012). Isto porque tais capacidades

“direcionam as estratégias competitivas com base na inovação e impactam em todos os tipos de inovação” (WEERAWARDENA, 2003, p. 26 e 27).

Para Morgan (2012), como em outros tipos de capacidades, as capacidades de marketing ocorrem em diferentes níveis dentro da empresa. Nesses níveis organizacionais, as capacidades de marketing podem, portanto, ser definidas como “processos especializados, arquiteturais, crossfuncionais e dinâmicos pelos quais os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para o(s) mercado(s) alvo(s)” (MORGAN, 2012, p. 106). Por fim, são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem quando os funcionários da empresa repetidamente aplicam seus conhecimentos para resolver os problemas de marketing da empresa. (DAY, 1994).

Pesquisas anteriores sugerem que as capacidades de marketing podem aprimorar a capacidade das empresas de configurar e implantar efetivamente recursos, ajudar a criar uma vantagem competitiva sustentável e contribuir para o crescimento da receita e do lucro das empresas no longo prazo (DAY, 1994, 2011, 2014; FANG; ZOU, 2009; KOTABE; SRINIVASAN; AULAKH, 2002; KALEKA; MORGAN, 2019; MARTIN; JAVALGI; CIRAVEGNA, 2020). Consequentemente, determinar quais capacidades de marketing desenvolver e como promover esses recursos se tornou uma questão cada vez mais importante em mercados cada vez mais competitivos (GUO *et al.*, 2018).

Neste trabalho, optou-se pela análise das capacidades arquiteturais de marketing e as capacidades especializadas de marketing. As capacidades arquiteturais foram selecionadas pois consistem em processos usados para selecionar, integrar e orquestrar capacidades especializadas e crossfuncionais, além de seus inputs e recursos (MORGAN, 2012). Desta maneira, envolvem desde a seleção de objetivos estratégicos até a sua implementação. Já as capacidades especializadas, foram consideradas nessa pesquisa, pois envolvem ações em prol do desenvolvimento e gerenciamento de produtos e do desenvolvimento e gerenciamento de mercado por meio de pesquisas, que irão impactar em outras estratégias como precificação, distribuição e vendas e na promoção da organização como um todo, bem como de seus produtos (MOSKALEWICZ, 2015).

A partir do exposto, este trabalho se propõe a analisar o papel mediador das capacidades de marketing na relação inovatividade-desempenho organizacional. Mais especificamente, propõe-se estudar a mediação de dois tipos de capacidades

de marketing segundo a categorização proposta por Morgan (2012): as capacidades arquiteturais e as capacidades especializadas. Sendo que as capacidades arquiteturais são definidas por Morgan e colegas (2003) como processos pelos quais as empresas planejam combinações apropriadas de conhecimento disponível e outros recursos para implantar em seus mercados e executam essas implantações planejadas, transformando-as em ofertas de valor realizadas para o mercado-alvo (MORGAN *et al.*, 2003). Enquanto as capacidades especializadas de marketing referem-se às rotinas de trabalho específicas baseadas no mix de marketing que compreende as capacidades de preço, produto, distribuição, promoção, pesquisa de mercado e vendas. (MORGAN, 2012; VORHIES; MORGAN, 2005; VORHIES; HARKER, 2000).

Kotabe, Srinivasan e Aulakh (2002) contribuíram com os seus achados para o entendimento do papel das capacidades de marketing no desempenho organizacional. Os resultados encontrados pelos autores indicam que o impacto da multinacionalidade no desempenho financeiro e operacional é moderado pelas capacidades de P&D e marketing da empresa. Ou seja, as capacidades de marketing, segundo Kotabe, Srinivasan e Aulakh (2002), são um dos fatores potencializadores do desempenho das organizações estudadas. Dessa maneira, já que tais capacidades possuem tal característica, deve-se também entender quais são seus antecedentes a fim de favorecer o seu desenvolvimento nas organizações que buscam maior desempenho.

Weerawardena (2003) examinou o papel das capacidades de marketing na estratégia competitiva baseada na inovação. O autor sugere e confirma que as capacidades de marketing influenciam tanto a intensidade da inovação quanto a vantagem competitiva da empresa. Tais evidências contribuem para o argumento de que as capacidades de marketing geram desempenho por consequência da vantagem competitiva.

Ruiz-Ortega e García-Villaverde (2008) examinam as implicações que o momento de entrada no mercado tem para o efeito das capacidades e táticas competitivas no desempenho da empresa. Dentre os resultados encontrados pelos autores, tem-se que a combinação das capacidades de marketing e orientação ao baixo custo permitirá que as empresas que entraram depois em determinado mercado aprendam com os erros dos primeiros participantes. Tais achados apontam a importância das capacidades de marketing no desempenho organizacional. Afinal,

as empresas que desenvolverem tais capacidades combinadas a orientação ao baixo custo, terão vantagem competitiva ao adentrarem novos mercados.

Vorhies, Morgan e Autry (2009) encontraram que as capacidades arquiteturais mediam positivamente a estratégia de mercado-produto e o relacionamento derivado do desempenho da unidade de negócios, e afirmaram que as capacidades arquiteturais de marketing e sua integração com as capacidades especializadas facilitam resultados da estratégia de negócios.

Chang, Park e Chay (2010) trataram o uso de tecnologias de CRM como antecedente das capacidades de marketing, sugerindo que estas, por sua vez, influenciam positiva e significativamente o desempenho. Ao confirmar tal relação, os autores apontaram um dos construtos que favorecem o desenvolvimento das capacidades de marketing que, segundo evidências desta e de outras pesquisas, favorecem um desempenho organizacional superior. Assim, deixam o questionamento sobre quais outras práticas, recursos, culturas organizacionais, entre outros favorecem o desenvolvimento de capacidades tão relevantes para a performance das empresas.

Os achados de Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) apontaram que a orientação para os concorrentes e a inovação contribuem significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing e estas têm um impacto positivo no desempenho da empresa. Tal estudo trabalhou as capacidades de marketing como um grupo genérico que possui a inovação como um antecedente. Seguindo esta estrutura, percebeu-se que é interessante entender se essa lógica é pertinente quando se analisa grupos específicos de capacidades de marketing, ou ainda, quando se investiga outros elementos ligados a inovação como antecedente dessas capacidades.

Sok, O'Cass e Miles (2016) argumentam em seu artigo que as pequenas e médias empresas (PMEs) devem possuir recursos e capacidades em um nível superior, e esses recursos e capacidades devem ser complementares entre si para alcançar um desempenho financeiro maior. Os resultados do estudo que algumas PMEs podem superar outras não apenas porque possuem uma complementaridade específica de recursos e capacidades individuais, mas também porque criam sinergia e interconexão de ativos. Assim, os autores sugerem a importância, não apenas da complementariedade entre recursos e capacidades de marketing, por

exemplo, mas também na interconexão destes ativos com outros de outras áreas, como os de inovação.

Outro trabalho que se preocupou em entender a relação entre as capacidades de marketing e elementos da inovação foi o de Arunachalam *et al.* (2018). Estes autores comprovaram que as capacidades especializadas de marketing moderam positivamente o impacto da inovação na rentabilidade da empresa e que as capacidades arquiteturais não moderam o efeito da orientação empreendedora na inovação. Neste estudo, os autores incluem a inovatividade como uma das dimensões do construto orientação empreendedora. Poderia-se enfatizar a inovatividade como construto e analisar as relações ligadas especificamente a ela.

Jahanshahi; Nawaser e Brem (2019), entenderam as capacidades de marketing como antecedentes da inovatividade. Seus achados apontaram que as relações construídas entre organizações e consumidores, junto às capacidades de marketing desenvolvidas nesse processo, resultam em uma rápida resposta às demandas de mercado por parte das organizações por meio de produtos inovativos.

Matte *et al.* (2020); Hendar *et al.* (2020) e Carson, O'Connor e Simmons (2020) exploraram as influências da inteligência de mercado no desenvolvimento de capacidades de marketing de pequenas empresas. Para os autores, a inteligência de mercado mostra-se crucial no desenvolvimento das capacidades de marketing das pequenas empresas e na implementação de estratégias de marketing mais formalizadas que permitem às pequenas empresas criar valor para os clientes e melhorar o seu desempenho. Portanto, os achados dos trabalhos deste grupo de autores apontam para um antecedente das capacidades de marketing: A Inteligência de mercado, deixando a oportunidade para os pesquisadores testarem outros antecedentes e entenderem cada vez mais como as capacidades de marketing se desenvolvem nas organizações.

Anawas e Farha (2020) analisou algumas orientações estratégicas como antecedentes das capacidades de marketing. Seus achados apontaram para um efeito que contrariou as expectativas descritas pela literatura. A complementaridade entre Orientação para interação e Orientação para a marca produziu um efeito destrutivo, em vez de um efeito sinérgico, nas capacidades de marketing e no desempenho das PMEs. O que demonstra que os estudos sobre tais antecedentes da capacidade de marketing ainda são relevantes.



A partir do destacado acima, evidenciam-se algumas lacunas que se referem às deficiências dos estudos anteriores em explorar as relações entre inovatividade organizacional, capacidades de marketing e desempenho organizacional.

Os estudos se preocuparam, em sua maioria, em estudar as capacidades de marketing como um grupo genérico (ALNAWAS; FARHA, 2020; FENG; MORGAN; REGO, 2017; JAHANSHAH; NAWASER; BREM, 2019; JEONG; JIN; JUNG, 2019; MARTIN; JAVALGI; CIRAVEGNA, 2020; RUIZ-ORTEGA; GARCÍA-VILLAVARDE, 2008; SOK; O'CASS; MILES, 2016; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012), ou considerando um único grupo específico (CHANG; PARK; CHAIY, 2010; FINOTI *et al.*, 2017; HENDAR *et al.*, 2020; MATTE *et al.*, 2020; THEOHARAKIS; ANGELIS; BATSAKIS, 2019; WEERAWARDENA, J, 2003), ou ainda, não necessariamente as relacionaram à inovatividade organizacional, mas a outros construtos ligados ou não à inovação (ARUNACHALAM *et al.*, 2018; CARSON; O'CONNOR; SIMMONS, 2020; RISWANTO *et al.*, 2020; SOK; O'CASS; MILES, 2016; THEODOSIOU, MARIOS; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Desta maneira, encontra-se um espaço na literatura relacionando inovatividade organizacional e capacidades de marketing específicas e separadas. Tal lacuna foi explorada pelo presente trabalho. Além disso, percebe-se na literatura que enquanto alguns autores confirmaram a influência positiva e significativa da inovatividade no desempenho, outros como (FINOTI, *et al.*, 2017; GRISSEMAN; PLANK; BRUNNER-SPERDIN, 2013; HADJIMANOLIS, 2000; JAAKSON; ALJASTE; UUSI-KAKKURI, 2018; KMIECIAK; MICHNA; MECZYNSKA, 2012) não atestaram tal relação. Dessa forma, outra lacuna teórica explorada nesta pesquisa é o fato de haver resultados contraditórios a respeito do efeito da inovatividade no desempenho organizacional.

A partir das lacunas apresentadas, a pergunta a ser respondida por este estudo é:

*Qual a influência da inovatividade organizacional no desempenho das organizações quando mediada pelas capacidades de marketing?*

Tendo isso em vista, o presente estudo analisou a relação entre inovatividade, capacidades especializadas e arquiteturas de marketing e desempenho organizacional. Sugere-se, portanto, que, as organizações propensas a

inovar desenvolvam capacidades de marketing que as permitam apresentar melhor desempenho organizacional. Tal proposição foi investigada em pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de tecnologia da informação e comunicação (TICs).

A amostra foi assim definida pois, no geral, PMEs têm recursos limitados, porém são estrutural e culturalmente capazes de responder mais rapidamente às necessidades de seus clientes (FINOTI, 2017; RHEE; PARK; LEE, 2010). Assim, a análise acerca de recursos e capacidades que melhor suportem a inovatividade no caminho para o desempenho destas organizações é fundamental pois nem todas as capacidades são necessárias para todos os tipos de organizações (DAY, 2014).

Complementando este fato, ainda há incertezas sobre qual capacidade de marketing é mais importante para o desempenho organizacional (GUO *et al.*, 2018). A investigação, portanto, poderá gerar *insights* aos gestores dessas empresas no processo de priorização do desenvolvimento de capacidades organizacionais, otimizando esforços e recursos na busca para uma melhor performance.

## 1.1 JUSTIFICATIVAS

### 1.1.1 Justificativa Teórica

A Visão Baseada em Recursos (VBR) foi elencada como teoria de base para analisar as relações propostas por este trabalho. Para os teóricos da VBR, fatores internos da empresa, a saber, seus recursos e capacidades, determinam os lucros (WERNERFELT, 1984). Dessa forma, entende-se que as capacidades são responsáveis pela transformação dos recursos e tal transformação é essencial para que a organização atinja vantagem competitiva e, conseqüentemente, potencialize seu desempenho organizacional (MORGAN, 2012; SOK; O'CASS; MILES, 2016).

Assim, a importância das capacidades e de seu conseqüente estudo é seu potencial de levar as organizações à maior vantagem competitiva, foco central da teoria da VBR (O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012). Como a vantagem competitiva está extremamente ligada aos resultados alcançados pelas empresas, é de suma importância considerar tal teoria para a análise das relações entre inovatividade organizacional, capacidades de marketing e desempenho organizacional.

A literatura de marketing e inovação tem explorado amplamente a relação entre inovatividade e desempenho organizacional, porém ainda não apresenta um consenso sobre esta relação. Enquanto alguns trabalhos encontraram o efeito direto e positivo, outros apenas obtiveram resultados favoráveis para a relação entre inovatividade e desempenho, quando esta foi mediada, ou complementada por outras características organizacionais, mais especificamente capacidades e recursos de marketing. Isso se deve, segundo Weerawardena (2003), ao fato de que as empresas que buscam a inovação como um impulso essencial em sua estratégia competitiva, criam e nutrem capacidades de marketing distintas ou diferenciais.

Isso porque inovar é um processo contínuo iniciado a partir da identificação de uma nova oportunidade mercadológica para a criação de um novo produto ou serviço que leva às tarefas de desenvolvimento, produção e marketing na busca do sucesso comercial dessa invenção (GARCIA; CALANTONE, 2002). As organizações que incentivam tal processo possuem Inovatividade organizacional e, portanto, não basta a elas desenvolver habilidades que incentivem a criação de novas soluções. É necessário também que haja um ambiente que busque a viabilidade mercadológica de suas criações.

Tal ambiente, favorecerá o desenvolvimento de capacidades organizacionais relacionadas ao marketing que aproximarão a empresa da vantagem competitiva e, conseqüentemente, dos melhores resultados. Desta maneira, identificou-se a oportunidade de colaborar com a literatura de inovação e marketing por meio do entendimento da influência da inovatividade no desempenho organizacional.

A partir do destacado acima, percebeu-se também a importância de entender melhor o efeito mediador das capacidades de marketing na relação. Afinal, quando se trata de uma empresa que busca a inovação, tais capacidades atuam como mecanismo de alcance de um desempenho organizacional superior (WEERAWARDENA, 2003). Apesar desta mediação ser amplamente testada na literatura de marketing e inovação, ainda há a oportunidade de explorá-la.

Chang et al, 2010, Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012), Jahanshahi; Nawaser e Brem, 2019; Jeong, Jin e Jung (2019), Alnawas (2020), Martin, Javalgi e Ciravegna (2020), por exemplo, exploraram as capacidades de marketing, porém de forma genérica e sem evidenciar as suas especificidades, deixando aberta a oportunidade de pesquisadores explorarem seus grupos específicos.

Por outro lado, há exemplos também de estudos que especificam um único grupo de capacidades. Um exemplo é a pesquisa de Matte et al, 2020 que concentrou sua atenção na análise das capacidades especializadas e encontrou que as capacidades de produto, canal e comunicação de marketing (que formam as capacidades especializadas) influenciam positivamente o desempenho da empresa, assim como a orientação empreendedora.

Finoti (2017) analisou, de maneira separada as duas dimensões que formam o grupo de capacidades arquiteturas de marketing. Encontrou uma relação de causa e efeito entre a formulação e a implementação e uma mediação que desta relação apresenta ao ser associada à inovatividade e desempenho. Pscheidt-Gieseler *et al.* (2018) também analisou as capacidades arquiteturas de marketing. A partir de seus achados, pode-se concluir que a orientação à inovação influencia positivamente o desempenho da inovação e ambas as dimensões das capacidades arquiteturas. No entanto, segundo as autoras, os dois não estão relacionados ao desempenho inovador, nem mediam a relação entre orientação para a inovação e desempenho inovador.

Ainda, ao sugerir que há complementariedade entre as capacidades de marketing das empresas exportadoras e seus distribuidores, Theoharakis, Angelis e Batsakis (2019), testaram e comprovaram suas hipóteses. Encontraram que a capacidade de formulação de estratégia de marketing das empresas exportadoras influencia o seu desempenho, bem como a capacidade de implementação da estratégia de marketing do distribuidor, media essa relação.

Assim, nota-se um volume de trabalhos que são generalistas ou específicos de um único grupo de capacidades de marketing. O que reitera uma das sugestões de pesquisa apontadas por Moorman e Day (2016). Os autores enfatizam a importância de haver mais trabalhos que, não apenas atestem o efeito das capacidades de marketing no desempenho organizacional, mas que comparem o efeito de seus diferentes grupos no desempenho (MOORMAN; DAY, 2016). Afinal, os efeitos relativos de cada capacidade de marketing permitirão à empresa determinar quais capacidades de marketing desenvolver e como promover esses recursos (GUO *et al.*, 2018).

Assim, o presente estudo gera subsídios para o desenvolvimento da literatura em estratégia de marketing ao trazer evidências empíricas sobre quais capacidades de marketing influenciam mais a relação entre inovatividade

organizacional e desempenho. E, dessa forma, sugere quais capacidades de marketing devem ser prioridade para as organizações inovativas que buscam melhor desempenho.

Tal averiguação é importante pois, principalmente nas pequenas e médias empresas, os recursos são escassos. Logo, é vantajoso entender qual grupo de capacidades de marketing traz mais resultados às empresas (GUO et al., 2018). Afinal, nem todas as capacidades são necessárias para todos os tipos de organizações (DAY, 2014). Para tanto, foram elencadas as capacidades arquiteturais e especializadas de marketing.

Estudar capacidades arquiteturais de marketing implica em considerar as habilidades das empresas em organizar os recursos de marketing para o planejamento e a implementação de estratégias de marketing (MORGAN, 2012). Afinal, segundo Spyropoulou *et al.* (2018), aquelas organizações com capacidades arquiteturais de marketing mais desenvolvidas podem ser mais capazes de lidar com a incerteza ambiental e, assim, atingir seus objetivos estratégicos com maior facilidade. Assim, se há uma propensão da empresa para inovação, ou seja, há inovatividade, o ambiente para inovar pode ser intensificado quando há a formalização das estratégias de marketing, o que por sua vez pode conduzir a um melhor desempenho organizacional.

Já o estudo das capacidades especializadas complementa o estudo das capacidades arquiteturais. Isso porque, se uma empresa trabalha estrategicamente com as capacidades especializadas de marketing, ela irá desenvolver ações efetivas no desenvolvimento e gerenciamento de produtos, no gerenciamento e monitoramento do mercado por meio de pesquisas, e que irá impactar em outras estratégias como precificação, distribuição e vendas e na promoção (MOSKALEWICZ, 2015). O que também pode resultar em um melhor resultado para a empresa.

Dessa maneira, fica clara a colaboração de cada grupo de capacidades de marketing para o desempenho organizacional de empresas propensas a inovação. Mas a dúvida de qual influencia mais esta relação ainda permanece.

Assim, a proposta do presente estudo se justifica por (1) contribuir para a literatura de inovação, ao investigar a relação entre inovatividade e desempenho, cujos resultados apontados ainda não representam um consenso; (2) pela busca do melhor entendimento do papel mediador das capacidades arquiteturais e

especializadas de marketing. Bem como, pela investigação de qual destas exerce maior força mediadora sobre a influência da inovatividade no desempenho organizacional. Já que a literatura aponta que as capacidades de marketing são um mecanismo pelo qual as organizações propensas a inovar utilizam para atingir o desempenho almejado.

### 1.1.2 Justificativas Práticas

O presente estudo investiga pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs). É fundamental entender melhor as características organizacionais que potencializam o desempenho organizacional neste cenário, pois, no geral, organizações deste porte têm recursos limitados. Apesar dessa característica, Finoti (2017) enfatiza que as PMEs buscam o sucesso de longo prazo com seus principais ativos. Além de serem estrutural e culturalmente capazes de responder mais rapidamente às necessidades de seus clientes do que as empresas maiores (FINOTI, 2017)

Dessa maneira, ao buscar entender a relação mediadora das capacidades de marketing na relação entre inovatividade organizacional e desempenho, os achados deste trabalho dão suporte aos gestores dessas empresas no processo de priorização do desenvolvimento de capacidades organizacionais, otimizando esforços e recursos na busca para um melhor desempenho.

A partir dos resultados desta pesquisa, foram gerados subsídios para que as organizações desenvolvam aquelas capacidades que as permitem atingir seus objetivos organizacionais. Como destacado por Day (1994), nem todas as capacidades são necessárias para todos os tipos de organização (DAY, 1994). Complementando este fato, segundo Guo *et al.* (2018), ainda há incertezas sobre qual capacidade de marketing é a mais importante para o desempenho organizacional. Além disso, pesquisas anteriores sugerem que as capacidades de marketing podem aprimorar a capacidade das empresas de configurar e implantar efetivamente recursos, ajudar a criar uma vantagem competitiva sustentável e contribuir para o crescimento da receita e do lucro das empresas no longo prazo (DAY, 1994; 2011; 2014; KOTABE; SRINIVASAN; AULAKH, 2002; FANG; ZOU, 2009; ALNAWAS; FARHA, 2020; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; JAHANSHAH; NAWASER; BREM, 2019; THEODOSIOU, MARIOS; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).



Consequentemente, determinar quais capacidades de marketing desenvolver e como promover esses recursos se tornou uma questão cada vez mais importante em mercados cada vez mais competitivos (GUO *et al.*, 2018).

Com os resultados deste trabalho, então, enfatiza-se a importância das capacidades de marketing na relação inovatividade organizacional e desempenho organizacional das PMEs. Enaltecendo assim, a importância de desenvolver tais capacidades em complemento a inovatividade organizacional.

Outra justificativa para o presente estudo é ligada ao fato de estudos anteriores terem encontrado, por exemplo, que países com uma grande população, um baixo índice de capacitação e baixo acesso às tecnologias da informação são aqueles que apresentam maior variação percentual do PIB (PAZOTTO; AMORIM; MORGADO, 2013). Isso indica que as mudanças no setor de TIC, advindas da inovação em tecnologias de informação e comunicação, têm um caráter difusor, ou seja, além de mudar o próprio setor, também atingem outras indústrias. Principalmente porque essas tecnologias são utilizadas em qualquer setor. Sendo assim, o desenvolvimento tecnológico adquirido com essas inovações pode encadear resultados favoráveis ao ambiente em que está inserido. Um exemplo é a contribuição com o aumento no desenvolvimento econômico do país em que a empresa do setor de TIC atua.

Além disso, apoiado nos achados de Zastempowski e Ignasiak-Szulc (2020) e Grabowski e Staszewska-Bystrova (2020), os resultados deste trabalho podem incentivar investimentos por parte de órgãos governamentais à categoria de empresas estudada. Afinal, os autores obtiveram como resultado, dentre outras descobertas, que o apoio externo e incentivos fiscais destinados às PMEs, estão diretamente relacionados à sua inovatividade organizacional e capacidades de marketing. Assim, tais achados, combinados com o presente estudo, podem gerar insumos para uma política de incentivos a fim de impulsionar o desenvolvimento econômico do país, por exemplo.

Dessa maneira, as motivações práticas desta pesquisa consistem em (1) auxiliar os gerentes das PMEs a otimizarem recursos, uma vez que o presente projeto propõe entender qual grupo de capacidades de marketing possui maior influência na relação entre inovatividade e desempenho; e (2) incentivar o desenvolvimento econômico, sendo que fornecerá resultados que auxiliarão no desempenho organizacional de empresas do setor de TIC conhecidas por gerarem

inovações de caráter difusor, em outras palavras, cujas inovações contribuem para o desenvolvimento tecnológico de outras indústrias e do ambiente em que estão inseridas.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar o papel mediador das capacidades de marketing na relação entre inovatividade e desempenho organizacional em pequenas e médias empresas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar a influência da inovatividade no desempenho organizacional.
- Verificar o papel mediador das capacidades arquiteturas de marketing na relação entre inovatividade e desempenho organizacional.
- Verificar o papel mediador das capacidades especializadas de marketing na relação entre inovatividade e desempenho organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados os principais aspectos teóricos de suporte à presente pesquisa. A primeira seção aborda a teoria de suporte para a análise do fenômeno estudado. O segundo bloco trata dos aspectos referentes às capacidades de marketing, o qual é o tema central deste estudo. A terceira parte abordará o tema inovatividade. E, por fim, a quarta seção traz o conceito e desenvolvimento teórico sobre o desempenho organizacional.

### 2.1 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E A APLICAÇÃO AO ESTUDO DE CAPACIDADES DE MARKETING

A visão baseada em recursos (VBR), foi utilizada como teoria de suporte para a análise do fenômeno organizacional estudado no presente trabalho. A principal motivação para o uso da VBR em estudos de marketing é a estrutura que oferece para integrar vários recursos diferentes ao explicar efeitos sinérgicos e diferenciais no desempenho e as contingências associadas a cada um (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

A VBR argumenta que fatores internos da empresa, a saber, seus recursos e capacidades, determinam os lucros (WERNERFELT, 1984). O trabalho seminal de Wernerfelt (1984) é considerado a primeira grande contribuição para a VBR, mas outros pesquisadores também foram fundamentais para o desenvolvimento de tal visão. Os esforços de Lippman e Rulmelt (1982) e Barney (1986), bem como o esboço de Barney (1991) dos princípios fundamentais e das características definidoras de recursos e vantagens competitivas são exemplos de colaborações para a construção da VBR.

A visão baseada em recursos fundamenta-se em duas suposições sobre recursos da firma para explicar como eles geram vantagem competitiva sustentável (VCS) e por que algumas organizações podem persistentemente superar outras. Primeiro, as empresas possuem diferentes pacotes de recursos, mesmo que operem no mesmo setor (PETERAF; BARNEY, 2003). Essa suposição de heterogeneidade implica que algumas empresas são mais hábeis em realizar determinadas atividades, porque possuem recursos únicos. Segundo essas diferenças podem persistir, devido à dificuldade de negociar recursos entre empresas, o que permite

que os benefícios advindos da heterogeneidade dos recursos também persistam ao longo do tempo. Dessa forma, uma lógica baseada em recursos propõe que, se uma empresa possui recursos valiosos que poucas outras empresas possuem e se essas organizações acham muito caro ou difícil imitá-los, a empresa que os controla, provavelmente pode gerar vantagem competitiva sustentável (BARNEY, J.B.; HESTERLY, 2008). Mesmo que essas duas suposições sejam atendidas, nem todos os recursos são fontes de vantagem competitiva sustentável (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

Os teóricos da VBR utilizam a estrutura do VRIO para avaliar se um recurso tem potencial para gerar VCS. Especificamente, Barney e Hesterly (2008) argumentam que a vantagem competitiva sustentável acontece apenas se os recursos forem simultaneamente valiosos (V), raros (R), imperfeitamente imitáveis (I) e exploráveis pela organização (O), daí a sigla VRIO.

Primeiro, para estes autores, os recursos da organização são valiosos se permitirem que uma empresa desenvolva e implemente estratégias que tenham o efeito de reduzir os custos líquidos de uma empresa e/ou aumentar a receita líquida da empresa além do que seria o caso sem esses recursos. Na linguagem de uma estrutura tradicional de força, fraqueza, oportunidade, ameaça (SWOT), os recursos são valiosos se permitirem à empresa explorar uma oportunidade externa e/ou neutralizar uma ameaça externa (BARNEY; HESTERLY, 2008).

A segunda condição afirma que um recurso é raro se for controlado por um pequeno número de empresas concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2008). Se um recurso é valioso, mas não raro, explorá-lo resultará em paridade competitiva, porque outras empresas que possuem o recurso também têm a capacidade de utilizá-lo a seu favor.

A terceira condição diz que um recurso é imperfeitamente imitável se for substancialmente caro obter ou desenvolver para empresas concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2008). Recursos imperfeitamente imitáveis sugerem que empresas sem esse recurso não podem obtê-lo por meio de duplicação direta ou substituição. Se um recurso é valioso e raro, mas não é caro para imitar, explorá-lo resultará em uma vantagem competitiva temporária para a empresa. Depois que outras empresas concorrentes obtêm e exploram esse recurso (com uma desvantagem de custo mínimo), qualquer vantagem competitiva se dissipa.

A quarta e última condição diz respeito à organização. Mesmo que um recurso seja valioso, raro e imperfeitamente imitável, uma empresa deve ser organizada para explorar todo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2008). Ou seja, maus processos, políticas e procedimentos organizacionais podem prejudicar a potencial vantagem competitiva de um recurso. Assim, a organização atua como um "fator de ajuste" que permite ou impede que uma empresa realize plenamente os benefícios incorporados em sua valiosa, rara e dispendiosa exploração de recursos.

Embora trabalhos anteriores tenham identificado os recursos organizacionais como importantes para o sucesso de uma empresa, foi somente na década de 1980 que a visão da empresa baseada em recursos começou a tomar forma (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). Para os teóricos da VBR, os recursos se referem a ativos quantificáveis, tangíveis ou intangíveis que as empresas usam para conceber e implementar suas estratégias, enquanto as capacidades são a maneira com a qual essas empresas projetam, produzem, comercializam e distribuem seus produtos e serviços (BARNEY; HESTERLY, 2008).

Segundo Vorhies e Harker (2000), as capacidades também precisam atender a vários critérios; elas devem ser raras, complexas e tácitas. As capacidades devem ser raras porque devem ser difíceis de imitar pela concorrência; elas são complexas porque são explicadas por vários fatores vinculados, como na criação de um valor superior ao cliente, e são tácitas porque estão incorporadas na experiência e prática organizacional. Geralmente, são processos baseados em informações, tangíveis ou intangíveis, que permitem que uma empresa implante seus recursos com mais eficiência e, portanto, aprimore a produtividade desses recursos. Assim, as capacidades são recursos que podem ser usados para modificar outros recursos e criar valor (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

Uma ampla variedade de trabalhos de marketing realizados recentemente fundamentou-se na visão baseada em recursos (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010; LEW; SINKOVICS, 2013; DHEWANTO; SOHAL, 2015; SOK; O'CASS; MILES, 2016; ARUNACHALAM *et al.*, 2018; FENG; MORGAN; REGO, 2017; GÖK; PEKER, 2019; GUO *et al.*, 2018; JEONG; JIN; JUNG, 2019; MARTIN; JAVALGI; CIRAVEGNA, 2020). A ênfase de cada trabalho será apresentada a seguir.

Para atingir seu objetivo de descobrir o impacto das capacidades funcionais de uma empresa e estratégias de diversificação no desempenho financeiro, Nath, Nachiappan e Ramathan (2010) recorreram à VBR como teoria suporte. Os autores descobriram que a capacidade de marketing é o principal determinante para um desempenho financeiro superior. O estudo destacou ainda que é provável que uma empresa orientada pelo mercado tenha melhor desempenho nos negócios do que uma empresa focada apenas em capacidades operacionais.

Lew e Sinkovics (2013) se apoiaram nas teorias interfirmas de governança e na visão baseada em recursos para desenvolver e testar empiricamente um modelo que explorou relações referentes aos mecanismos de governança comportamental, recursos de inovação e desempenho organizacional. Sua intenção foi de explicar em que medida os recursos estratégicos complementares, por meio de um mecanismo de governança relacional, contribuem para as capacidades de inovação das empresas de alta tecnologia, proporcionando vantagem competitiva. Neste cenário, a visão baseada em recursos foi importante pois explicou não apenas a internalização de recursos para inovação por meio de vínculos externos, do ponto de vista de uma empresa focal em busca de recursos, mas também a contribuição dos recursos para as capacidades de inovação e captura de valor, que fornecem vantagem competitiva.

Dewantho e Sohal (2015), sob a luz da visão baseada em recursos, exploraram as orientações organizacionais relacionadas à pesquisa e desenvolvimento/comercialização de tecnologia e sua influência no desempenho de comercialização de tecnologia. Seu estudo contribuiu para a literatura da VBR ao ampliar a teoria, através da exploração de recursos intangíveis (orientações organizacionais) e capacidades (capacidade de comercialização de tecnologia) relacionados ao desempenho da comercialização de tecnologia.

A visão baseada em recursos (VBR), fundamentou Sok, O'Cass e Miles (2016) ao moldarem seu entendimento sobre os diferenciais de desempenho entre as empresas. Os autores apontam em seu estudo que os desenvolvimentos teóricos da VBR foram amplamente conceituados e discutidos em duas correntes de pesquisa. Para os autores, o primeiro fluxo adota a posição de que recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis impulsionam o desempenho da empresa. Já o segundo fluxo é sustentado pela visão de que, embora possuir recursos seja importante, é insuficiente para impulsionar o desempenho. O valor dos



recursos se reflete, então, em sua capacidade de melhorar o desempenho do mercado. Assim, segundo Sok, O'Cass e Miles (2016), as capacidades pelas quais os recursos são implantados explicam o desempenho da empresa ao longo do tempo. Os autores integraram as duas linhas de pensamento e defenderam que é imprescindível o estudo da complementaridade das capacidades e recursos como propulsor de desempenho financeiro superior.

O estudo de Feng, Morgan e Rego (2017) se concentrou nas interações entre as capacidades de marketing, P&D e operações das empresas. Para isso, os autores se amparam nas ideias da visão baseada em recursos e no argumento de Krasnikov e Jayachandran (2008) que enuncia essas como as principais capacidades funcionais ligadas à geração de valor aos clientes e, assim, criam uma vantagem competitiva sustentável (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008). Os resultados encontrados por Feng, Morgan e Rego (2017), indicaram que as capacidades de P&D influenciam positivamente os efeitos das capacidades de marketing no crescimento da empresa e que esses efeitos variam em diferentes condições de mercado.

Partindo das capacidades de marketing e das literaturas sobre inovação, Arunachalam *et al.* (2018) identificaram um processo pelo qual a orientação empreendedora de uma empresa afeta os lucros e mostraram que ela depende das capacidades de marketing. Essa proposição é baseada na premissa da VBR de que não é a mera presença de OE que importa para o desempenho da empresa, mas sim como a OE é implantada para capturar e explorar as oportunidades de mercado em meio a pressões competitivas e que a qualidade da implantação da OE dependerá da força das capacidades de marketing de uma empresa. Seus resultados afirmaram que, embora o efeito da orientação empreendedora (OE) na inovação seja aprimorado pelas capacidades arquiteturais de marketing, o efeito dos resultados da inovação nos lucros é aprimorado pelas capacidades especializadas de marketing. Por fim, o caminho da OE ao desempenho, mediado pela inovação, é positivamente significativo em níveis mais altos de ambas as capacidades de marketing.

Com base na visão baseada em recursos e no argumento de Evanschitzky *et al.* (2012) de que ativos tecnológicos e de marketing são os dois grupos insubstituíveis para empresas que inovam em produtos, Gok e Peker (2019) conduziram sua pesquisa. Os autores sugeriram fundamentados nas ideias

anteriores que as capacidades do departamento de marketing de uma organização constituem um conjunto intangível valioso e raro de recursos que, por sua vez, podem levar a um melhor desempenho de inovação para a empresa. Como resultado, obtiveram que as capacidades do departamento de marketing estão fortemente associadas ao desempenho de inovação da empresa. Além disso, seus achados também demonstraram que as capacidades de marketing têm uma relação positiva com a influência do departamento no desempenho da inovação.

Com base na literatura da VBR, Jeong, Jin e Jung (2019) consideram que as redes de contato/ *networks* (ou seja, recursos) podem contribuir para o desenvolvimento de capacidades, que, por sua vez, aprimoram o desempenho internacional das PMEs (ou seja, o resultado da vantagem competitiva). Entre os vários tipos de capacidades organizacionais, os autores consideraram que as capacidades de marketing são mediadoras que conectam *networks* ao desempenho internacional, uma vez que servem como principais impulsionadores do desempenho da empresa e da vantagem competitiva sustentável.

Martin, Javalgi e Ciravegna (2020) examinaram as capacidades de marketing como uma fonte de vantagem competitiva no campo do empreendedorismo internacional (IE). Com o suporte da visão baseada em recursos, os autores desenvolveram um modelo das relações entre capacidades de marketing, estratégia competitiva e desempenho de exportação. Como resultados, Martin, Javalgi e Ciravegna (2020) encontraram que a comunicação de marketing media a relação entre capacidades de marketing e estratégia competitiva. Além disso, este estudo revela o efeito moderador da turbulência tecnológica, que fortalece dois relacionamentos, um entre capacidades de marketing e comunicação de marketing e outro entre comunicação de marketing e estratégia competitiva.

Dessa maneira, sob a lógica baseada em recursos, o presente estudo buscou entender o papel mediador de dois tipos de capacidades de marketing na relação entre inovatividade organizacional e desempenho. Para isso, a investigação foi apoiada por alguns argumentos. Dentre eles: (1) As capacidades são a maneira única de cada empresa modificar seus recursos a fim de atingir a vantagem competitiva sustentável. (2) A característica impulsionadora das capacidades de marketing foi levada em consideração ao definir-se que estas melhoram o desempenho gerado pelos recursos. Isso porque atuam diretamente na geração de valor aos clientes de determinada organização (FENG; MORGAN; REGO, 2017;

JEONG; JIN; JUNG, 2019). (3) Na busca por VCS, o que importa é como os recursos organizacionais são utilizados para capturar e explorar as oportunidades de mercado e que a qualidade dessa implementação dependerá da força das capacidades de marketing da firma em questão (ARUNACHALAM et al.,2018).

## 2.2 CAPACIDADES DE MARKETING

Pode-se entender capacidades de marketing como conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos acumulados que permitem às empresas coordenar atividades e fazer uso de seus ativos e recursos de marketing. Segundo Vorhies e Harker (2000), as capacidades de marketing são desenvolvidas por meio de processos de aprendizado quando os funcionários da empresa aplicam repetidamente seus conhecimentos para resolver os problemas de marketing da empresa. Um aspecto importante do desenvolvimento de capacidades de marketing são as maneiras pelas quais o conhecimento é integrado.

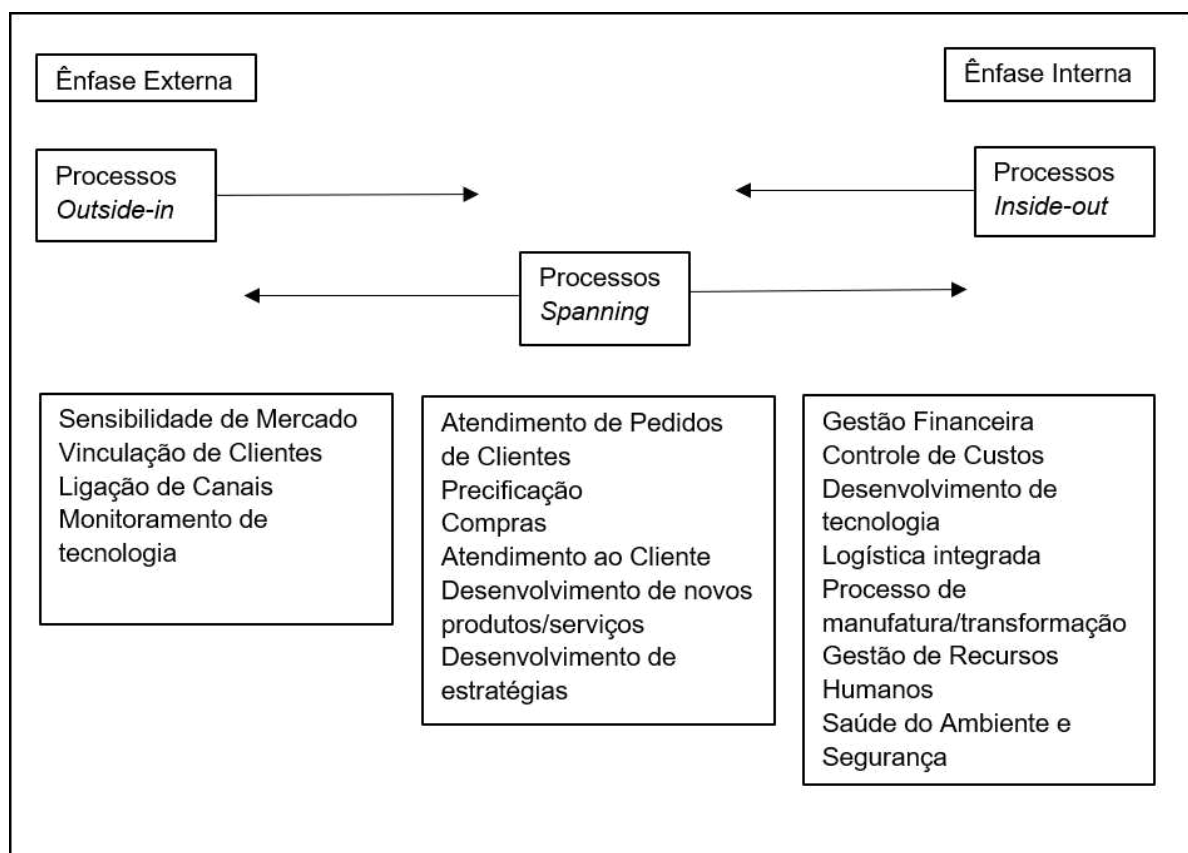
Segundo Day (1994), as capacidades de marketing podem ser definidas como processos integradores projetados para aplicar o conhecimento coletivo, as habilidades e os recursos da empresa às necessidades do negócio relacionadas ao mercado, permitindo que o negócio agregue valor a seus bens e serviços e atenda às demandas competitivas. Embora as empresas concorrentes possam se concentrar em necessidades semelhantes do mercado, a maneira idiossincrática pela qual cada grupo de indivíduos dentro de cada empresa integra conhecimento cria muitas maneiras únicas de resolver necessidades semelhantes dos clientes.

Espera-se então, que as empresas desenvolvam capacidades de marketing semelhantes, mas não idênticas. Isso ajuda a impedir que esses recursos de agregação de valor sejam facilmente imitados pelos concorrentes e impede a fácil substituição de uma capacidade por outra. Isso também impede que essas capacidades sejam facilmente transferidas entre os concorrentes. Como resultado, essas capacidades são capazes de formar a base para uma vantagem competitiva sustentável (GRANT, 1991; 1996).

Apesar de serem idiossincráticas, ou seja, específicas de cada organização, portanto únicas e difíceis de copiar, alguns estudos foram realizados a fim de definir categorias para as capacidades de marketing desenvolvidas nas organizações.

O modelo de classificação de capacidades de marketing proposto por Day (1994), esquematizado na Figura 1, apresenta em uma extremidade do espectro aquelas capacidades que são implantadas de dentro para fora, chamadas pelo autor de *Inside-out*. Essas capacidades são ativadas por requisitos de mercado, desafios competitivos e oportunidades externas. Exemplos são atividades de fabricação e outras atividades de transformação, logística e gerenciamento de recursos humanos, incluindo recrutamento, treinamento e motivação de funcionários (DAY, 1994).

FIGURA 1 – CAPACIDADES DE MARKETING SEGUNDO DAY (1994)



FONTE: (DAY, 1994, p.40)

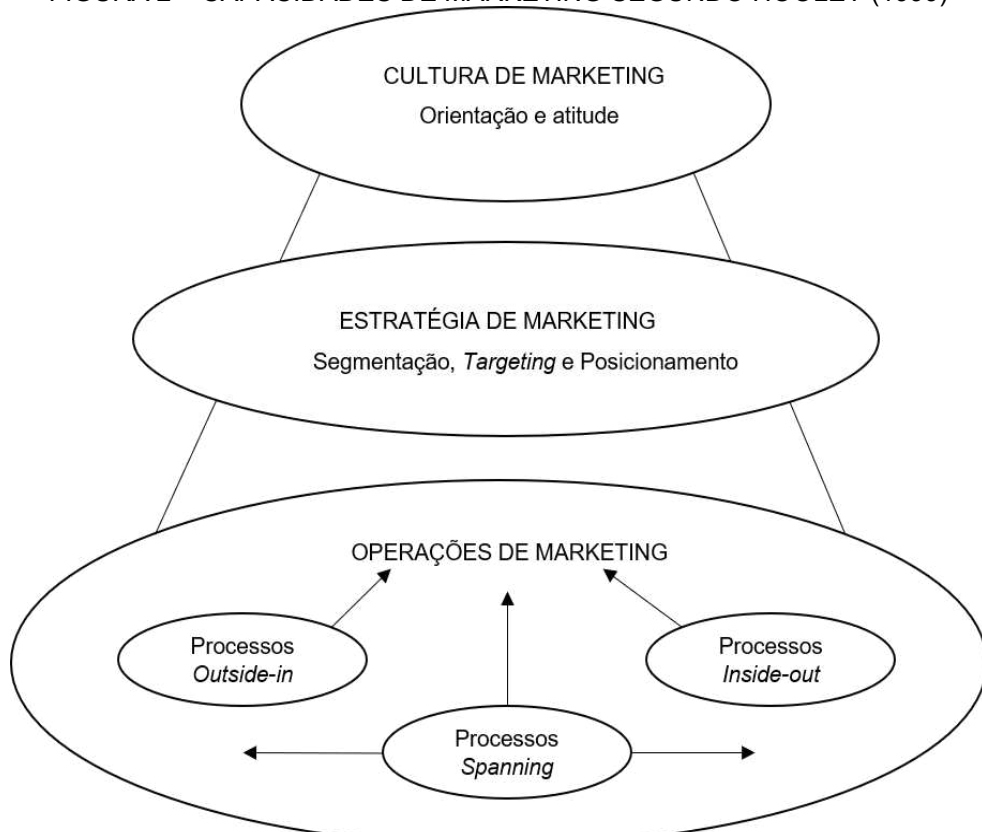
No outro extremo do espectro estão aquelas capacidades cujo ponto focal está quase exclusivamente fora da organização. Classificadas por Day (1994) de *Outside-in*, o objetivo dessas capacidades é conectar os processos que definem as outras capacidades organizacionais ao ambiente externo e permitir que os negócios compitam antecipando os requisitos do mercado à frente dos concorrentes e criando relacionamentos duráveis com clientes, membros do canal e fornecedores (DAY, 1994). Por fim, segundo Day (1994) existem ainda as capacidades *Spanning* cujo objetivo principal é integrar as capacidades *Inside-out* e *Outside-in*. Desenvolvimento

de estratégia, desenvolvimento de novos produtos/serviços, estabelecimento de preços, compras e atendimento de pedidos de clientes são exemplos desse tipo de capacidade de marketing (DAY, 1994).

Asseraf e Shohan (2019) investigaram simultaneamente o impacto das abordagens *Outside-in* (OI) e *Inside-out* (IO) no desempenho estratégico internacional. O Estudo quantitativo apontou que a abordagem da OI à estratégia melhora o desempenho internacional mais do que a IO. Além disso, encontraram que OI é o antecedente das capacidades exploratórias de marketing (MCs), enquanto IO é o antecedente das capacidades tecnológicas exploratórias (TCs).

Hooley *et al.* (1999), por sua vez, propuseram categorias hierárquicas para as capacidades de marketing. Para os autores, estas devem ser agrupadas de maneira que haja um nível operacional (capacidades *outside-in*, *inside-out* e *spanning*); um nível estratégico (capacidades de produto, preço e qualidade); e um nível cultural (capacidades de orientação para o mercado, prioridades estratégicas e posicionamento de mercado a longo prazo). O modelo hierárquico proposto pelos autores está representado a seguir na Figura 2.

FIGURA 2 – CAPACIDADES DE MARKETING SEGUNDO HOOLEY (1999)



FONTE: (HOOLEY, 1999, p. 262)

Alocada no nível 1 do modelo de Hooley *et al.* (1999), a cultura de marketing pode ser vista como um recurso chave capaz de criar vantagem competitiva sustentável e consiste na filosofia de marketing adotada (orientação para o mercado) e na posição da empresa no mercado, conforme indicado pelas prioridades estratégicas gerais perseguidas. A orientação para o mercado fornece às empresas uma base para a criação de VCS - vantagem competitiva sustentável - por estar em uma posição melhor para responder às demandas dos clientes e ameaças competitivas, coordenando atividades entre funções (HOOLEY *et al.*, 1999).

Segundo Hooley *et al.* (1999), também fazem parte da cultura as prioridades estratégicas que determinam a posição que a empresa adotará no mercado e como responderá a oportunidades e ameaças. Uma cultura que enfatiza as prioridades de longo prazo para a construção de mercado contrasta claramente com aquela em que predominam as considerações de lucro de curto prazo. A postura da empresa pode ser considerada um recurso, segundo Hooley *et al.* (1999), pois afeta o equilíbrio que a empresa busca alcançar na criação de valor para clientes, acionistas e gerentes no curto e no longo prazo.

Para Hooley *et al.* (1999), o segundo nível na hierarquia de capacidades de marketing diz respeito à estratégia de marketing, cujo núcleo é formado pelas capacidades de posicionamento competitivo (HOOLEY, 1999). Segundo os autores, foram sugeridas várias maneiras de conceituar as alternativas de posicionamento abertas às empresas e a necessidade de identificar os recursos e capacidades necessárias para alcançar estratégias e posições competitivas foi amplamente abordada na literatura. Mathur (1984, 1988) desenvolveu o conceito de posicionamento competitivo, propondo uma classificação de estratégias de diferenciação com base em duas dimensões subjacentes, não relacionadas ao preço: mercadoria e suporte. Na mesma linha, Sashi e Stern (1995) identificaram três bases principais de diferenciação: características físicas da oferta; aspectos do serviço prestado; e a imagem criada. Por fim, Porter (1996) propôs três formas principais pelas quais as empresas podem posicionar suas ofertas no mercado (posicionamento baseado em variedade, baseado nas necessidades e baseado em acesso).

Por fim, no terceiro nível da hierarquia, Hooley *et al.* (1999) classificam as capacidades necessárias para implementar operacionalmente a estratégia de

marketing. Nesse nível, a preocupação é com operações, táticas e atividades de marketing específicas que são implementadas para alcançar o posicionamento competitivo desejado (HOOLEY *et al.*, 1999). Aqui, a estrutura de Day (1994) discutida anteriormente, é acatada. Assim, considera-se que as capacidades *Outside-in* referentes a atividades de pesquisa de clientes e concorrentes ou criação de relacionamentos com clientes e fornecedores são atividades que criam o posicionamento competitivo desejado (HOOLEY *et al.*, 1999). Da mesma forma, as capacidades *Inside-out*, como controle eficaz de custos, armazenamento e recuperação de informações e logística integrada, podem levar à vantagem competitiva. Já as capacidades *Spanning*, integram as capacidades *Outside-in* e *Inside-out* para gerar uma implementação superior da estratégia (HOOLEY *et al.*, 1999).

Outro esquema de classificação das capacidades de marketing é o proposto por Vorhies e Morgan (2003; 2005), que dividiram as capacidades de marketing em dois grandes grupos: Capacidades Especializadas e Capacidades Arquiteturais. A classificação sugerida pelos autores é apresentada no Quadro 1 abaixo:

QUADRO 1 – CAPACIDADES DE MARKETING SEGUNDO VORHIES E MORGAN (2005)

Capacidades Especializadas de Marketing	Preço
	Produto
	Distribuição
	Comunicação
	Vendas
	Pesquisa de marketing
Capacidades Arquiteturais de Marketing	Planejamento
	Implementação

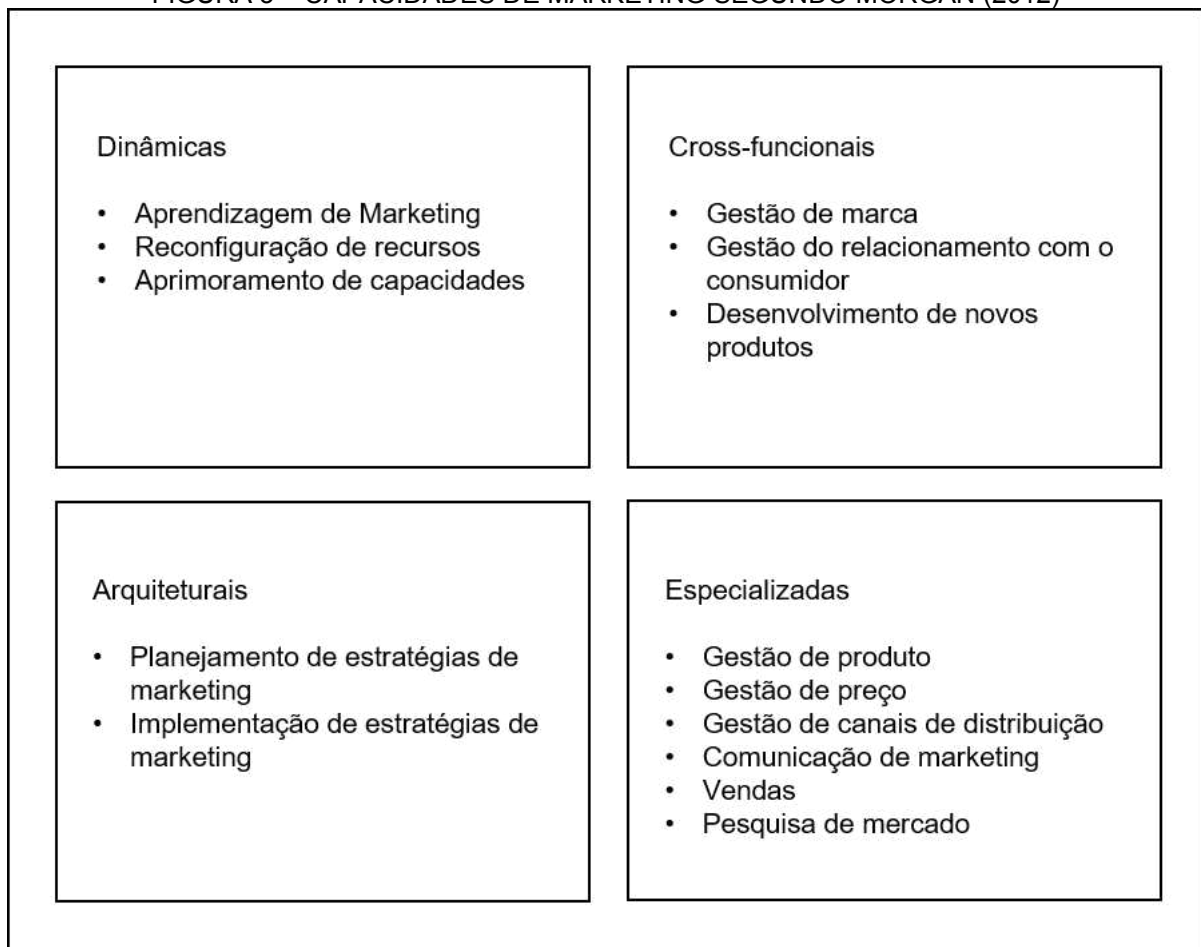
FONTE: Vorhies e Morgan (2003; 2005)

As capacidades especializadas de marketing, segundo a estrutura referida no Quadro 1, dizem respeito aos processos funcionais específicos usados na organização para combinar e transformar recursos (VORHIES; MORGAN, 2005). Ou seja, são capacidades que se baseiam no clássico “mix de marketing” de atividades relacionadas ao produto, preços, comunicações, vendas e distribuição, além da capacidade de pesquisa de marketing que também está incluída na conceituação de capacidade especializada (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

O outro grupo de capacidades, é o referente às capacidades arquiteturais de marketing que pode ser dividido em duas dimensões. A primeira inclui o planejamento de marketing, e é referente a etapa de ideação, criação e seleção de metas estratégicas que vão responder ao mercado e aos objetivos organizacionais. A segunda é a implementação de marketing, onde as metas estabelecidas são executadas com base em rotinas organizacionais que consumam as estratégias (MORGAN, 2012; VORHIES; MORGAN, 2005).

Outra proposta de categorizar as capacidades de marketing, é feita por Morgan (2012) que as dividiu entre especializadas, arquiteturais, cross-funcionais e dinâmicas. Por meio delas, os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para o cliente (DAY, 1994; MORGAN, 2012) O esquema de classificação proposto por Morgan (2012) está apresentado a seguir:

FIGURA 3 – CAPACIDADES DE MARKETING SEGUNDO MORGAN (2012)



FONTE: Morgan (2012)



Para o melhor entendimento e conceituação de cada grupo de capacidades proposto por Morgan (2012), aprofunda-se a seguir a discussão sobre cada grupo em específico (2012).

#### a) Capacidades Especializadas de Marketing

Como já enuncia o nome deste conjunto de capacidades, as capacidades especializadas de marketing dizem respeito aos processos ligados aos especialistas de marketing no nível operacional da organização. Neste nível, a preocupação central é com as operações, táticas e atividades de marketing altamente específicas que são planejadas e devem ser implementadas para atingir os objetivos estratégicos da organização (MORGAN, 2012). Para Vorhies e Morgan (2003), as capacidades especializadas de marketing consistem nos processos funcionais específicos usados na organização para combinar e transformar recursos. Embora as capacidades especializadas possam envolver outras funções e extrair informações de fora da área de marketing, o núcleo reside na função de marketing. Portanto, as capacidades especializadas de marketing geralmente são vistas como englobando os processos relacionados ao programa de marketing tático comumente necessários para implementar a estratégia de marketing (VORHIES; MORGAN, 2003). A literatura sugere que as capacidades especializadas de marketing se baseiam no clássico “mix de marketing” de atividades relacionadas ao produto, preços, comunicações, vendas e distribuição (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009). No entanto, a pesquisa de marketing também é uma capacidade que se encaixa na conceituação de uma capacidade de marketing especializada (VORHIES; MORGAN, 2003).

Flatten, Engelen e Moeller (2015) Trataram em seu estudo sobre a evolução de um tipo de capacidade de marketing especializada, a precificação. Os autores desenvolveram e testaram empiricamente as dimensões de capacidade de precificação a partir da perspectiva da visão baseada em recursos. Para isso, examinaram a relação entre as capacidades de precificação e o desempenho da empresa, tendo como foco descobrir se a idade e a incerteza afetam essas relações. A capacidade de precificação foi desmembrada em 4 dimensões: discriminação de preço, orientação dinâmica, orientação de meta de desempenho e entrega de valor.

Para Arunachalam *et al.* (2018), as capacidades especializadas de marketing abrangem os processos de mix de marketing necessários para comercializar inovações. Segundo o autor, o mix de marketing explica grande parte do sucesso das inovações, ainda mais do que o fluxo de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, sugerindo que as capacidades especializadas podem ser mais importantes para a relação inovatividade e desempenho do que as capacidades arquiteturais (ARUNACHALAM *et al.*, 2018). A relevância das capacidades especializadas vem do fato de que os lançamentos de inovação estão associados a incertezas significativas do mercado. Assim, as empresas com capacidade de lidar com incertezas e se adaptar constantemente provavelmente terão maior sucesso no mercado. Por fim, organizações com capacidades especializadas de marketing mais desenvolvidas possuem essa adaptabilidade e, portanto, apresentarão um desempenho melhor nesse cenário (MORGAN, 2012).

Matte *et al.* (2020) e Kowalik *et al.* (2020) Também concentraram sua atenção na análise das capacidades especializadas. O primeiro grupo de autores encontrou que as capacidades de produto, canal e comunicação de marketing influenciam positivamente o desempenho da empresa, assim como a orientação empreendedora. Já o segundo, descreveu em sua pesquisa qualitativa como as principais capacidades especializadas de marketing contribuem para a expansão inicial de novas empresas internacionais por meio de uma interação com as capacidades arquiteturais de marketing.

No presente trabalho, as capacidades especializadas serão consideradas segundo Vorhies e Morgan (2005) e Morgan (2012), que as dividem em capacidades de preço, de produto, de distribuição, de promoção, de venda e de pesquisa de marketing, as quais são apresentadas no Quadro 2 a seguir.

QUADRO 2 – CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING

Capacidade	Descrição
Preço	Habilidade das empresas em desenvolver estratégias rápidas, executar e comunicar alterações de preços conforme necessário, seguir a dinamicidade do mercado e superar os concorrentes (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011).
Produto	Processos pelos quais as organizações gerenciam ofertas e desenvolvimento de produtos e serviços. Incluindo testes, lançamentos e retorno dos consumidores, para garantir que esse atenda aos requisitos do mercado (O'CASS e WEERAWARDENA, 2010).
Distribuição	Habilidade da empresa de estabelecer canais de distribuição que sejam eficazes e eficientes. A empresa deve possuir forte relacionamento com os distribuidores para conseguir atrair e reter os melhores (TOOKSOON; MOHAMAD, 2012).

Promoção	Habilidade da empresa em gerenciar a percepção de valor dos clientes com o objetivo de mostrar para o mercado os atributos e diferenciais de seus produtos, serviços e da própria marca da empresa para conquistar os stakeholders e vender os bens oferecidos. Esta capacidade também está relacionada com a manutenção da imagem corporativa e sua reputação (MARTIN, JAVALGI e CIRAVEGNA, 2020).
Pesquisa	Gerenciamento das informações de mercado, juntamente com os processos pelos quais a empresa aprende com ele e usa o conhecimento a seu favor. Envolve a capacidade da empresa em fornecer respostas a perguntas definidas pela organização, e a forma com que a informação é coletada, analisada, transformada em informações relevantes para a empresa, e disseminada entre os departamentos. (VORHIES; HARKER, 2000)
Vendas	Habilidades que as organizações tem em criar fortes relacionamentos com os clientes, assim como na construção de uma rede que permita o fluxo rápido, contínuo e eficaz entre a organização e a equipe de vendas, assim como os serviços de entrega do produto após esses terem sido consumados (VORHIES; MORGAN, 2005).

FONTE: Adaptado de Tooksoon e Mohamad (2012), Martin, Javalgi e Ciravegna (2020), Vorhies e Harker (2000) e Vorhies e Morgan (2005)

## b) Capacidades Cross-Funcionais de Marketing

As capacidades cross-funcionais de marketing são mais complexas e de ordem superior às capacidades especializadas. Elas normalmente reúnem várias capacidades especializadas de marketing e as combinam com entradas de capacidades especializadas em outras funções. Muitas vezes elas não residem em uma organização de marketing formalmente organizada dentro de uma empresa. Três das mais importantes capacidades cross-funcionais de marketing identificados na literatura existente são: gerenciamento de marca, gerenciamento de relacionamento com cliente e desenvolvimento de novos produtos (MORGAN, 2012).

Moorman e Slotegraaf (1999) desenvolveram uma estrutura que destaca o efeito das informações no ambiente externo ao estimular as empresas a implantar suas capacidades de tecnologia e marketing para influenciar o nível e a velocidade das atividades relevantes de desenvolvimento de produtos. Usando um quase-experimento longitudinal para isolar os efeitos de informações externas na relação entre as capacidades da empresa e os resultados do desenvolvimento de produtos, as autoras obtiveram resultados consistentes com essa estrutura.

Também partindo da visão baseada em recursos, Kaleka (2011) desenvolveu e testou um modelo dos principais recursos e capacidades que impulsionam a vantagem do serviço nos mercados estrangeiros. O autor concluiu que a experiência em exportação nutre a capacidade de relacionamento com os clientes e as capacidades informacionais. Além disso, encontrou que a

disponibilidade de financiamento facilita as capacidades informacionais e de desenvolvimento de produtos e permite que os exportadores obtenham vantagem de serviço e desempenho superior nos mercados estrangeiros.

Tollin e Schmidt (2014) determinaram o impacto que as mentalidades dos executivos de marketing (CMEs) sobre importantes capacidades de marketing têm no desempenho da empresa. Os autores propuseram um modelo estrutural para analisar capacidades especializadas, multifuncionais e dinâmicas no nível funcional de marketing. Tollin e Schmidt (2014) encontraram que integração e rejuvenescimento são qualidades centrais das mentalidades dos CMEs e impulsionadores importantes para o desempenho da empresa. Portanto, as empresas que têm um CME que prioriza o gerenciamento de marca, desenvolvimento de produto e gerenciamento de relacionamento com o cliente, bem como um conjunto de recursos de marketing especializados e dinâmicos, irão superar as empresas que possuem um CME que se concentra em apenas uma área de recursos de marketing multifuncionais (TOLLIN; SCHIMIDT, 2014).

Odoom *et al.* (2017) Investigam as relações de recursos empresariais e capacidades de gestão de marca com esforços de marca e benefícios de marca. Examinam o efeito diferencial de recursos físicos e capacidades de gestão de marca nos esforços e resultados de marca das empresas. O estudo descobriu que os recursos e as posses podem não ser suficientes para produzir os melhores benefícios de marca para as empresas. Um resultado melhor, entretanto, surge quando esses recursos e capacidades são integrados aos esforços de gestão de marca.

Foltean *et al.* (2019) Relacionam como o impacto das capacidades de CRM no desempenho dos negócios varia nos mercados *Business-to-Business* e *Business-to-Consumer*. Assim, os autores investigaram como a orientação para o relacionamento com o cliente influencia as dimensões das capacidades de CRM e como essas capacidades determinam a satisfação do cliente e a eficácia do mercado, dois resultados de desempenho de negócios. Como resultado obtiveram que, a satisfação do cliente e a eficácia do mercado são impulsionadas por diferentes dimensões das capacidades de CRM. Além disso, encontraram que, nos casos de empresas que atuam principalmente em mercados *Business-to-Business*, a orientação para o relacionamento com o cliente não influencia a capacidade de

atualização do relacionamento com o cliente, uma dimensão das capacidades de CRM.

Com base na teoria institucional e na teoria das capacidades, Foltean *et al.* (2019) analisaram a influência da pressão coercitiva do cliente e da pressão mimética do concorrente no uso de tecnologias de mídias sociais (TMS). Em segundo lugar, investigaram o papel mediador das capacidades de relacionamento com o consumidor (CRM) na relação entre o uso de TMS e o desempenho da empresa. Os resultados do estudo revelam que ambos os fatores institucionais impulsionam o uso do TMS. Seus efeitos variaram de acordo com o tamanho da empresa, sua capacidade de inovação, o setor e o mercado em que atua. As capacidades de CRM mediam apenas indiretamente a relação entre o uso de TMS e o desempenho da empresa.

Kim e Wang (2019) buscaram conceituar e medir a capacidade de CRM social, definida como a eficiência de uma empresa na integração e conversão de recursos de marketing de mídia social em receita de vendas desejada e resultados de relacionamento com o cliente. Por fim, os autores enfatizam que os profissionais de marketing devem se concentrar no desenvolvimento de estratégias que enfatizem a construção do relacionamento com o cliente por meio da mídia social, o que permite maior envolvimento do cliente e interações entre o cliente e a empresa.

### c) Capacidades Arquiteturais de Marketing

As capacidades arquiteturais são divididas em duas dimensões. A primeira dimensão inclui o planejamento de marketing, e é referente a etapa de ideação, criação e seleção de metas estratégicas que vão responder ao mercado e aos objetivos organizacionais. A segunda é a implementação de marketing, onde as metas estabelecidas são executadas com base em rotinas organizacionais que consomem as estratégias (MORGAN, 2012; VORHIES; MORGAN, 2005). As duas dimensões serão detalhadas a seguir

Definida como “habilidade da empresa de conceber estratégias de marketing apropriadas para alavancar os recursos, as capacidades especializadas e as cross-funcionais disponíveis para construir e manter vantagens competitivas” (MORGAN, 2012, p. 108), a capacidade de planejamento diz respeito a habilidade que a organização possui de entender o mercado por meio da coleta e análise de dados,

transformando-os em informações ricas e importantes para as estratégias da organização. Isso pode incluir desenvolvimento de novos produtos ou a adaptação de produtos existentes, investimento em publicidade e comunicação, gerenciamento mais efetivo de canais, investimento na marca da organização ou abertura para novos canais de relacionamentos (DAY, 1994; MORGAN, 2012).

Esse tipo de capacidade deve acompanhar o dinamismo do mercado, tarefa que não é fácil principalmente em tempos onde as turbulências ambientais e o grande acesso aos dados pode nublar a visão e fazer com que os gerentes de marketing tomem decisões erradas, que contrariam os objetivos da organização (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Neste grupo, enquadram-se as capacidades arquiteturas responsáveis “pelos processos pelos quais a estratégia de marketing pretendida é transformada na real implementação dos recursos” (VORHIES; MORGAN, 2005, p. 82). Assim, essa capacidade atua como ponte entre a estratégia de marketing e a sua execução. Por meio do uso correto e eficiente de recursos e capacidades, seu principal objetivo é entregar soluções eficazes de forma rápida e monitorar seu desempenho, para com isso alimentar a capacidade de planejamento com dados úteis para que essa possa adaptar as metas caso os objetivos não sejam atingidos (MORGAN, 2012; VORHIES; MORGAN, 2005; VORHIES; MORGAN, 2003).

Morgan et al. (2003) desenvolveram uma estrutura para o gerenciamento de conhecimento de empreendimentos de exportação e examinaram empiricamente as relações entre diferentes tipos de conhecimento em nível individual e organizacional relevantes para o ambiente de mercado, as capacidades arquiteturas de marketing e o desempenho adaptável dos empreendimentos de exportação, descobrindo uma relação positiva entre os construtos.

Vorhies, Morgan e Autry (2009) encontraram que as capacidades arquiteturas mediam positivamente a estratégia de mercado-produto e o relacionamento derivado do desempenho da unidade de negócios, e afirmaram que as capacidades arquiteturas de marketing e sua integração com as capacidades especializadas facilitam resultados da estratégia de negócios.

Finoti *et al.* (2017) propôs que as capacidades de formulação de estratégias de marketing antecederiam as capacidades de implementação. Além disso testou a mediação das duas capacidades na relação entre inovatividade e desempenho organizacional. O interessante aqui foi o papel antecedente que os autores

atribuíram às capacidades de formulação em relação às capacidades de implementação. Tal atribuição gerou um resultado positivo nos testes.

ARUNACHALAM *et al.* (2018) afirmaram que, embora o efeito da orientação empreendedora (OE) na inovação seja aprimorado pelas capacidades arquiteturais de marketing, o efeito dos resultados da inovação nos lucros é aprimorado pelas capacidades especializadas de marketing. Por fim, o caminho da OE ao desempenho, mediado pela inovação, é positivamente significativo em níveis mais altos de ambas as capacidades de marketing. Ou seja, os autores enfatizam o papel das capacidades arquiteturais e especializadas de marketing no processo pelo qual a orientação empreendedora de uma empresa afeta os lucros.

Ao sugerir que há complementariedade entre as capacidades de marketing das empresas exportadoras e seus distribuidores, Theoharakis *et al.* (2019), testou e comprovou suas hipóteses. Encontrou que a capacidade de formulação de estratégia de marketing das empresas exportadoras influencia o seu desempenho, bem como a capacidade de implementação da estratégia de marketing do distribuidor, media essa relação.

Kowalik *et al.* (2020) descreveu em sua pesquisa qualitativa que as principais capacidades especializadas de marketing contribuem para a expansão inicial de novas empresas internacionais por meio de uma interação com as capacidades arquiteturais de marketing. Os autores encontraram também que as capacidades arquiteturais de marketing têm comportamento diferente a depender do país em que a sua respectiva empresa está localizada. No caso do estudo de Kowalik *et al.* (2020), por exemplo, o papel das capacidades arquiteturais na expansão das empresas se dá com maior força dentre as italianas do que nas organizações polonesas.

#### d) Capacidades Dinâmicas de Marketing

As capacidades dinâmicas de marketing dizem respeito à habilidade da empresa de se envolver em aprendizado baseado no mercado e usar os *insights* resultantes para reconfigurar os recursos da empresa e aprimorar suas capacidades de maneira a refletir o ambiente de mercado dinâmico da empresa. Morgan (2012) sugere, portanto, que as capacidades dinâmicas de marketing são categorizadas

como: conhecimento de mercado, reconfiguração de recursos e aprimoramento de capacidade.

Em seu estudo, Wang, Hu e Hu (2013) consideraram o papel da TI no desenvolvimento das capacidades dinâmicas de marketing. Os autores, desenvolveram um modelo que consiste em orientação ao mercado, recursos de infraestrutura de TI e o uso de TI no gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM). Os resultados mostraram efeitos diretos da orientação de mercado de uma empresa, uso de TI para dar suporte ao CRM e a funcionalidade dos recursos de infraestrutura de TI em suas capacidades dinâmicas de marketing.

Xu *et al.* (2018) desenvolveram uma estrutura para explorar os mecanismos de construção de as capacidades dinâmicas de marketing da perspectiva de ambos fatores externos (relações interorganizacionais) e internos (orientação empreendedora). Os autores descobriram que os relacionamentos vertical e horizontal podem facilitar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de marketing. Além disso, o impacto das relações verticais é mais forte que o das relações horizontais para empresas domésticas, mas mais fracas para empresas estrangeiras. Também encontraram que a orientação empreendedora influencia a vontade e a habilidade das empresas se relacionarem, fortalecendo o impacto dos relacionamentos verticais, mas enfraquecendo o das relações horizontais.

Guo *et al.* (2018) introduziram a classificação de capacidades de marketing que considera capacidades estáticas de marketing, capacidades dinâmicas de marketing e capacidades adaptativas de marketing que diferem em termos de fundamentação teórica, entendimento do mercado, prioridades estratégicas e componentes internos. No quadro a seguir, estão apresentadas as comparações entre os tipos de capacidades propostos pelos autores:

QUADRO 3 – CAPACIDADES DE MARKETING SEGUNDO GUO ET AL. (2018)

	Capacidades Estáticas	Capacidades Dinâmicas	Capacidades adaptativas
Teoria	VBR e Teoria das capacidades da firma	Teoria das capacidades dinâmicas	Teoria da complexidade
Papel do ambiente	Relativamente estável e previsível	Radical e facilmente mutável e não previsível	Ecossistema de negócios caótico e não linear
Foco estratégico	<i>Exploiting</i>	<i>Exploring</i> e reativo	Proativo e adaptativo



Componentes-chave	Capacidades básicas de marketing	Capacidade de mudança de processo cross-funcional (processo de desenvolvimento de produto, processo de gestão da cadeia produtiva e processo de gestão do consumidor)	Aprendizado de mercado vigilante, experimentação de mercado adaptável e capacidade de marketing aberto
-------------------	----------------------------------	---	--

FONTE: Guo et al. (2018)

Os autores compararam três tipos principais de capacidades de marketing entre si para examinar empiricamente a contribuição relativa de cada tipo de capacidade ao desempenho organizacional sob diferentes condições de mercado e descobriram que as capacidades adaptativas de marketing têm o maior impacto no desempenho do mercado. Além disso, enquanto a turbulência ambiental tornou o efeito das capacidades estáticas de marketing negativo, na verdade fortalece a relação entre as capacidades de marketing adaptativas e o desempenho da empresa. Finalmente, as capacidades dinâmicas de marketing têm um impacto semelhante sob baixa e alta turbulência ambiental, sugerindo a instabilidade no mercado atual, mesmo em mercados relativamente "estáveis".

Para tanto, Guo *et al.* (2018) apresentaram as capacidades estáticas como sendo aquelas que se referem aos elementos básicos do mix de marketing. Além disso, consideram este grupo de capacidades estão relacionadas a rotinas e processos organizacionais que se concentram apenas na capacidade de explorar e usar os recursos internos existentes, enquanto negligencia a capacidade da empresa de explorar e se adaptar às mudanças ambientais externas.

Enquanto isso, as capacidades dinâmicas, segundo Guo *et al.* (2018), consistem na capacidade de resposta e na eficiência dos processos de negócios multifuncionais para criar e entregar valor ao cliente em resposta às mudanças do mercado. É a capacidade de uma empresa de ajustar seus próprios processos de marketing para lidar com as mudanças no ambiente de mercado. A essência das capacidades de marketing dinâmicas está na ideia de que uma empresa pode ajustar e alterar rapidamente sua configuração de recursos internos para alinhar os processos de gerenciamento de marketing com a demanda do mercado após receber sinais claros de mudança (MORGAN, 2012).

Por fim, Guo *et al.* (2018) abordam as capacidades adaptativas que adotam uma abordagem proativa para entender e solucionar os problemas e perguntas que os clientes estão enfrentando. Mais formalmente, as capacidades de marketing adaptativas consistem em detectar e agir de maneira proativa aos sinais do mercado, aprender continuamente com as experiências, integrar e coordenar recursos de redes sociais para se adaptar às mudanças do mercado e prever as tendências do setor. Para os autores, este conjunto de capacidades e marketing consiste em três componentes: capacidade de mercado vigilante, capacidade adaptativa de experimentação de mercado; e (3) capacidade de marketing aberto.

Anteriormente ao presente estudo, alguns autores se preocuparam em investigar fenômenos que englobavam as capacidades de marketing. Kaleka e Morgan (2019), por exemplo, examinaram o papel das capacidades de marketing e do desempenho atual do mercado como influenciadores em potencial da eficiência e da diferenciação de marketing. Yang *et al.* (2019), sob uma perspectiva externa, argumentam que, a partir do ambiente externo e o desenvolvimento de um forte relacionamento comprador-fornecedor, a formulação de uma forte capacidade de marketing da empresa compradora pode ser favorecida. Este estudo sugere uma estratégia alternativa para o desenvolvimento de capacidades de marketing a partir de fornecedores externos.

Feng, Morgan e Rego (2017) examinam empiricamente como três capacidades-chave da empresa (marketing, P&D, operações) interagem para impactar o crescimento da receita e o crescimento do lucro das empresas ao longo do tempo, e como as condições externas (munificência de mercado e dinamismo competitivo) influenciam o crescimento das empresas. Os autores encontraram que as capacidades de P&D das empresas influenciam positivamente os efeitos das capacidades de marketing no crescimento da empresa e que esses efeitos variam de acordo com as diferentes condições de mercado.

A partir do exposto, portanto, o presente trabalho irá focar na investigação do papel mediador de dois grupos de capacidades de marketing segundo Morgan (2012) na relação entre inovatividade e desempenho organizacional. A importância da averiguação de tal fenômeno se dá por três elementos: (1) As capacidades arquiteturais estão ligadas a exploração de recursos de marketing a nível estratégico, de modo a traduzir os dados coletados e percebidos no mercado a fim de atingir os objetivos da organização; (2) As capacidades especializadas tem como

objetivo atingir vantagem competitiva sustentável por meio da operacionalização das diretrizes estratégicas; (3) Há ainda o interesse em entender qual das capacidades de marketing exerce maior influência entre inovatividade e desempenho, assim será possível saber quais as capacidades de marketing devem ser desenvolvidas nas empresas que pretendem atingir um desempenho superior.

## 2.3 INOVATIVIDADE

Para o melhor entendimento do conceito de inovatividade, se faz necessário entender alguns conceitos similares e que se costuma confundir no estudo do tema. Uma dessas definições é o conceito de inovação. Para Garcia e Calantone (2002), o processo de inovação compreende o desenvolvimento de uma nova invenção tecnológica combinada à sua introdução no mercado; e ainda possui natureza contínua, ou seja, inclui seguidas reintroduções de inovações aprimoradas a partir daquela primeira. Assim, a inovação é um processo contínuo iniciado a partir da identificação de uma nova oportunidade mercadológica para a criação de um novo produto ou serviço que leva às tarefas de desenvolvimento, produção e marketing na busca do sucesso comercial dessa invenção (GARCIA; CALANTONE, 2002).

Corroborando com essa ideia, Lew e Sincovicks (2013), definem inovação como sendo uma invenção tecnológica comercializada no mercado. Ou seja, para os autores, uma invenção não se torna uma inovação até que seja processada através de tarefas de produção e marketing e seja difundida no mercado. A inovação inclui não apenas pesquisa básica e aplicada, mas também desenvolvimento de produto, fabricação, marketing, distribuição, serviço e, posteriormente, adaptação e modernização do produto. (GARCIA; CALANTONE, 2002; LEW; SINKOVICS, 2013)

A inovatividade é mais frequentemente usada como uma medida do grau de novidade de uma inovação. Os produtos altamente inovadores são vistos como tendo um alto grau de novidade e os produtos pouco inovadores ficam no extremo oposto do continuum. A inovatividade do produto é uma medida da descontinuidade potencial que um produto (processo ou serviço) pode gerar no marketing e/ou no processo tecnológico. De uma perspectiva macro, a inovatividade é a capacidade de uma nova inovação de criar uma mudança de paradigma na ciência e na tecnologia e na estrutura de mercado de uma indústria. De uma perspectiva micro, inovatividade é a capacidade de uma nova inovação de influenciar os recursos de

marketing, recursos tecnológicos, habilidades, conhecimentos, capacidades ou estratégias existentes na empresa. (GARCIA; CALANTONE, 2002)

Deve-se enfatizar que a inovatividade do produto não equivale à inovatividade da organização. Inovatividade organizacional, que é o foco de análise no presente trabalho, é definida como a noção de abertura a novas ideias como um aspecto da cultura de uma empresa (HURLEY; HULT, 1998). Em outras palavras, é a propensão para inovar ou desenvolver novos produtos de determinada empresa, ou ainda é a disposição de uma empresa a adotar inovações. A inovatividade de um produto que a empresa comercializa ou adota não é uma medida da inovatividade organizacional. Assim, um produto altamente inovador não implica automaticamente empresas altamente inovadoras (GARCIA; CALANTONE, 2002).

Alexiev *et al.* (2016) utilizaram o termo inovatividade para se referir a uma competência geral da empresa em desenvolver e fornecer ao mercado novos produtos ou serviços, ou entrar em novos mercados por meio de processo inovador e orientação estratégica. Zawawi *et al.* (2016) descreveu a Inovatividade organizacional como uma faceta da cultura organizacional caracterizada pela abertura e pela vontade de adoção de novas ideias. Tsai e Yang (2013) descreveram a inovatividade da firma como uma cultura organizacional inovadora que motiva seus membros a criarem e nutrirem novos conceitos ou técnicas de resolução de problemas. Dessa maneira, pode-se compreender que a inovatividade organizacional é antecedente ou propulsora da inovação. (BAYIGHOMOG LIKOUM *et al.*, 2018)

Assim, empresas inovativas são criativas e apoiam novas ideias (RUBERA; KIRCA, 2012) e vêem as mudanças ambientais como oportunidades, e não como ameaças. Além disso, elas mostram não apenas uma grande disposição de se afastar das soluções e práticas existentes (Lumpkin e Dess, 1996), mas também uma grande disposição de iniciar atividades de desenvolvimento conjunto com seus parceiros, pois são focadas na solução (VORHIES; HARKER, 2000). Por fim, segundo (BAYIGHOMOG LIKOUM *et al.*, 2018), são dotadas de uma cultura de mente aberta que estimula, incentiva e capacita seus colaboradores a apresentar novas ideias, práticas e processos.

Dentre os autores que abordam a temática “inovação” em seus trabalhos, alguns deles se concentraram em entender fenômenos ligados à inovatividade organizacional. Muitos deles relacionam o construto com elementos do marketing,

pois ao saber extrair o melhor de seus recursos de marketing, as empresas conseguem gerar ideias mais alinhadas com as demandas apresentadas pelo mercado, identificar tendências para antecipar essas demandas e assim, gerar mais inovação.

Deshpandé *et al.* (1993), por exemplo, realizaram entrevistas com executivos de organizações japonesas a fim de investigar sobre cultura corporativa, orientação para o consumidor, inovatividade e sua influência no desempenho organizacional. Tendo como um de seus resultados uma influência positiva e significativa da relação entre inovatividade e desempenho.

Pode-se citar também Hurley e Hult (1998), que apresentaram uma estrutura conceitual para incorporar construtos relacionados à inovação na pesquisa de orientação para o mercado, encontrando que níveis mais altos de inovatividade na cultura da empresa estão associados a uma maior capacidade de adaptação e inovação.

Hadjimanolis (2000), porém, investigou antecedentes da inovatividade, em sua pesquisa e não encontrou efeito direto da inovatividade no desempenho organizacional. Segundo Hult, Hurley e Knight (2004), apenas a cultura inovadora das organizações não é o suficiente para atingir o desempenho esperado, mas, é também importante, a combinação de recursos e outras características organizacionais, como as ligadas às funções de marketing.

Hult, Hurley e Knight (2004) também relacionaram elementos de marketing ao seu estudo sobre os antecedentes da inovatividade. Eles recorreram a algumas perspectivas teóricas para propor que a Orientação para o Mercado, a Orientação empreendedora e a Orientação para o aprendizado são antecedentes-chave da inovatividade, bem como uma relação direta entre a inovatividade e desempenho dos negócios. Suas suposições foram confirmadas e o modelo validado.

Já para Keskin (2006), especificamente quando as empresas incentivam novas ideias com frequência, procuram novas maneiras de fazer as coisas, desenvolvem novos produtos/serviços e tentam ser criativas em seus métodos de operações, elas se tornam mais lucrativas, obtêm maior participação no mercado e taxa de crescimento. Os autores testaram e confirmaram a hipótese de que há uma influência direta entre inovatividade organizacional e desempenho.

Theoharakis e Hooley (2008) encontraram diferenças no comportamento de empresas da “Nova” e “Velha” Europa. Com sua pesquisa, demonstraram que a

inovatividade organizacional é mais importante na Nova Europa para impulsionar o atendimento ao cliente e o desempenho financeiro. Dessa maneira, os autores incentivam os pesquisadores a se atentarem às peculiaridades de países emergentes versus países desenvolvidos.

O trabalho de Rhee, Park e Lee (2010) demonstra que a orientação para a aprendizagem afeta significativamente a inovatividade e a inovação, por sua vez, tem um efeito significativo no desempenho. Corroborando com Hult Hurley e Knight (2004), os autores reforçam a ideia de que há necessidade de combinar outras características organizacionais à inovatividade para que aconteçam efeitos significativos na performance organizacional.

Enquanto isso, Grisseemann; Plank e Brunner-Sperdin (2013) investigaram a interação entre orientação para o consumidor, inovação e desempenho comercial no setor hoteleiro. Os autores investigaram conjuntamente a inovatividade e o comportamento inovador em hotéis como duas dimensões distintas do conceito de inovação. Mostraram que o efeito da orientação para o consumidor dos hotéis é potencializado pelos efeitos da inovatividade e do comportamento inovador no desempenho financeiro e não financeiro dos negócios. Assim, mais uma vez, é reforçada a importância da combinação de elemento de marketing e inovação para o alcance do desempenho esperado pelas empresas.

Já Alpay *et al.* (2012) examinaram o papel da eficácia do marketing na relação entre as dimensões da inovatividade (por exemplo, produto, mercado, processo, inovação estratégica e comportamental) e o desempenho da empresa. Os autores identificaram que diferentes dimensões de inovatividade tem efeitos diferentes na eficácia do Marketing e no desempenho organizacional. Além disso, confirmaram o papel mediador da eficácia do marketing na relação entre o desempenho da empresa e as dimensões do produto e da inovatividade estratégica. Por fim, tiveram como resultado também que várias características da empresa (por exemplo, tamanho da empresa, participação do capital estrangeiro) moderam os efeitos das dimensões da inovação na eficácia do marketing e no desempenho geral da empresa.

Ao analisar dados secundários referentes a inovação e desempenho, Santos *et al.* (2014) encontraram que os investimentos destinados a favorecer um ambiente rico em inovatividade organizacional, não estão diretamente ligados ao desempenho. Dessa maneira, fica o questionamento sobre o que favoreceria o

desempenho das empresas que investem em ações que incentivam a inovatividade organizacional. A sugestão deste trabalho é que as capacidades de marketing seria um mediador nessa relação.

O trabalho de Finoti (2017) corrobora com Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013) e Santos et al (2014) e também não apresentou influência direta da inovatividade organizacional no desempenho. Obtendo como resultado que a capacidade de formulação influencia positivamente a capacidade de implementação de estratégias de marketing e esse caminho media a relação entre inovatividade e desempenho organizacional.

Por sua vez, Jaakson et al (2018), seguindo a lógica de Alpay et al (2012), desmembraram o construto inovatividade organizacional para melhor entender sua relação com o desempenho financeiro da firma. Seus achados apontaram para o caminho de que as dimensões da inovatividade não influenciam significativamente o desempenho das organizações. Corroborando com os achados de Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013), Santos et al (2014) e Finotti (2017), Jaakson e colegas (2018) também deixam pistas sobre a necessidade de combinar ou adicionar capacidades ou recursos organizacionais para favorecer o desempenho de empresas que incentivem a inovação.

Apesar disso, Kaliappen, Nu'man e Jermsittiparsert (2019) encontraram relação direta e positiva entre inovatividade organizacional e três tipos de desempenho (financeiro, de mercado e de produção). Enfatizando assim, as contradições entre os resultados obtidos nas pesquisas que tratam da relação inovatividade-desempenho.

Com base em uma revisão da literatura, Bayighomog Likoum *et al.* (2018) estabelece conceitualmente uma conexão entre a capacidade de *marketing seising*, a inovatividade organizacional e os sistemas de gestão da marca, a intensidade competitiva e o dinamismo do mercado. Em resumo, seus achados revelaram que a capacidade de *seising marketing* pode estimular a inovatividade organizacional e assim, gerar desempenho organizacional.

Conforme o exposto e em consonância com o estudo de Bayighomog Likoum *et al.* (2018), chega-se à conclusão de que as empresas altamente inovativas são caracterizadas por sua capacidade de (1) identificar oportunidades de produtos/serviços e de mercado; (2) criar novas estratégias e fortalecer as existentes para responder às oportunidades de mercado identificadas e; (3) responder a essas

oportunidades rapidamente. Ou seja, a inovatividade organizacional confere um caráter dinâmico às capacidades desenvolvidas na firma. Mais especificamente, favorecem o surgimento de capacidades voltadas às estratégias, rotinas e pesquisas mercadológicas.

Dessa forma, se torna evidente a importância de estudos empíricos ligados à inovatividade organizacional. Afinal, a empresa que incentiva a inovação em seus produtos, serviços, processos e mercados aumenta a probabilidade de alcançar vantagem competitiva sustentável e consequentemente, aumenta as chances de atingir um desempenho organizacional superior.

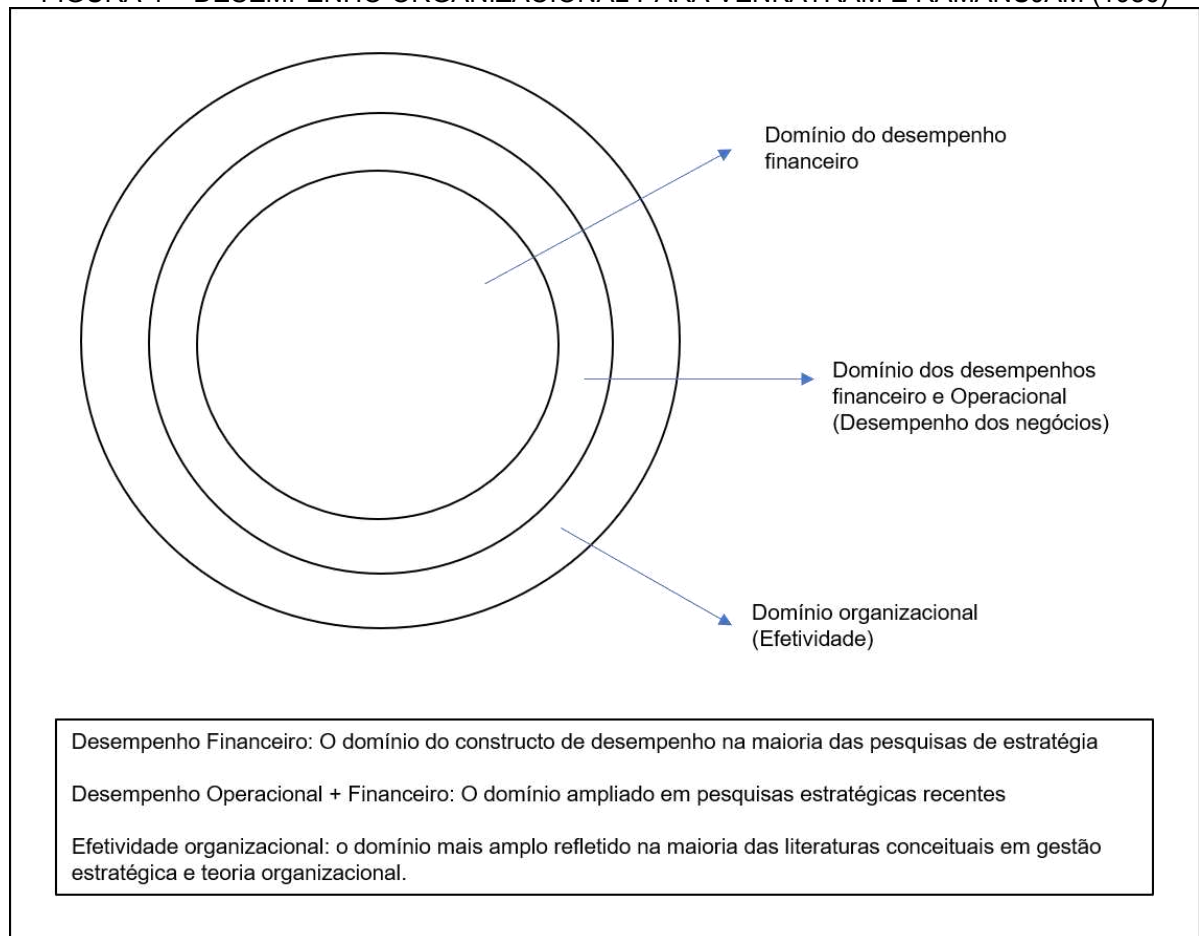
## 2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Amplamente abordado em pesquisas do campo do marketing estratégico, o desempenho organizacional é uma das principais formas de verificar os resultados de recursos empregados nas organizações. Na maioria das vezes, é apresentado como um construto multidimensional que abrange mais de uma área funcional da empresa, podendo envolver medidas financeiras, operacionais, relacionadas ao cliente, ao crescimento de mercado e a marca institucional, por exemplo. Isso ocorre porque o bom resultado em uma área da empresa pode não significar um desempenho favorável para toda organização (LAUKKANEN *et al.*, 2013; RUEKERT; WALKER, 1987; VORHIES, DOUGLAS W.; HARKER, 2000).

Sendo assim, alguns autores desenvolveram modelos para a análise dos resultados das empresas. Dentre eles, Venkatraman e Ramanujam (1986) sugeriram que o "desempenho organizacional", que reflete a perspectiva do gerenciamento estratégico, é um subconjunto do conceito geral de efetividade organizacional. O modelo de análise de desempenho sugerida pelos autores, está apresentada a seguir na Figura 4.



FIGURA 4 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PARA VENKATRAM E RAMANUJAM (1986)



FONTE: (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986, p. 803)

Dessa maneira, para os autores, a Efetividade Organizacional é a medida mais abrangente dos resultados de uma organização, e leva em conta, além dos desempenhos operacionais e financeiros, questões como a relação da firma com o ambiente onde está inserida, por exemplo (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Além disso, o Desempenho dos negócios, ou organizacional, consiste, segundo Venkatraman e Ramanujan (1986) nas aferições financeiras e operacionais. Lucratividade e marca institucional são exemplos de dimensões que podem ser consideradas para mensurar o desempenho organizacional, de acordo com o modelo de Venkatraman e Ramanujan (1986). Por fim, os autores abordam desempenho financeiro, que como o próprio nome diz, se trata dos resultados ligados a questões financeiras da empresa. O lucro da empresa, por exemplo (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Enquanto isso, Ruekert e Walker (1987) desenvolveram um modelo para aferir os resultados da implementação de diferentes tipos de estratégias de negócios, mais especificamente, diferentes tipos de estratégia de marketing. Em seu

estudo, sugerem que o desempenho organizacional deve ser mensurado a partir de três dimensões (Ver Quadro 4). A primeira delas consiste na eficácia organizacional que, para Ruekert e Walker (1987), é o sucesso dos produtos e programas de uma empresa e geralmente é medido pelo crescimento das vendas ou mudanças na participação de mercado. A segunda é a eficiência organizacional sugerida pelos autores como a relação da eficácia organizacional com os recursos aplicados em sua implementação. Esta dimensão é usualmente mensurada pela lucratividade e retorno do investimento (ROI) dos produtos e programas da organização (RUEKERT; WALKER, 1987). Por fim, a terceira dimensão que compõe o desempenho organizacional para Ruekert e Walker (1987), diz respeito ao sucesso com que a empresa responde às mudanças e oportunidades do ambiente. Assim, a adaptabilidade costuma ser aferida por meio do número de introduções de novos produtos que foram bem-sucedidas e pela porcentagem de vendas contabilizada pelos produtos introduzidos (RUEKERT; WALKER, 1987).

Para o presente trabalho, optou-se pela utilização dos conceitos definidos por Ruekert e Walker (1987) para o entendimento construído desempenho organizacional.

QUADRO 4 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PARA RUEKERT E WALKER (1987)

Dimensão	Conceito	Métricas usuais
1. Eficácia	Sucesso dos produtos e programas de uma empresa.	Crescimento das vendas e mudanças na participação de mercado.
2. Eficiência	Resultado dos programas de uma empresa em relação aos recursos empregados na sua implementação.	Lucratividade e o retorno do investimento (ROI).
3. Adaptabilidade	Sucesso da empresa em responder ao longo do tempo às mudanças de condições e oportunidades no ambiente.	O número de introduções bem-sucedidas de novos produtos e a porcentagem de vendas contabilizada por produtos introduzidos.

FONTE: Ruekert e Walker (1987)

Além de entender como o desempenho organizacional será levado em consideração neste estudo, há ainda a importância em se definir a partir de qual abordagem ele será mensurado. É importante definir então, se as medidas de desempenho serão (1) objetivas, ou seja, indicadores de desempenho quantificados de forma imparcial; ou (2) subjetivas, que se referem à avaliação julgadora de

indivíduos internos ou externos da organização (GONZÁLEZ-BENITO, O.; GONZÁLEZ-BENITO, J., 2005).

De acordo com Slater (1994), a literatura apresenta encontraram uma forte correlação entre avaliações subjetivas e suas correspondentes objetivas. E, por fim, Keskin (2006) entendem a utilização de medidas subjetivas como uma estratégia controlar as diferenças de desempenho na natureza das empresas em estudos multiempresa, usando medidas de desempenho relativo, como participação de mercado, taxa de crescimento e lucratividade.

Este trabalho utilizará a abordagem subjetiva, que para Hooley *et al.* (1999), facilita a análise transversal através de setores e mercados, porque o desempenho pode ser quantificado em comparação com objetivos ou concorrentes.

Dentre os tópicos abordados em seu trabalho, Óscar González-Benito e Javier González-Benito (2005) trataram de investigar sobre medidas objetivas e subjetivas de desempenho. E encontraram uma relação positiva mais forte ligando a orientação para o mercado operacional e desempenho subjetivo. Segundo os autores, medidas objetivas de desempenho são difíceis de obter ou insuficientemente confiáveis. Apontaram ainda a baixa confiabilidade das fontes secundárias e a dificuldade de obter esses dados diretamente das organizações devido à recusa em divulgar essas informações ou à falta de interesse e tempo por parte dos gerentes. Além disso, a abordagem subjetiva facilita a medição de dimensões complexas de desempenho, como valor da marca ou satisfação do cliente (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005).

Para Flatten *et al.* (2015), coletar a percepção de desempenho, ao invés de dados de desempenho, é especialmente vantajoso no contexto de pequenas empresas de capital fechado como no presente trabalho, uma vez que essas empresas costumam considerar esse tipo de informação como sigilosa e dificilmente as compartilham com facilidade. Além disso, Sok *et al.* (2016) defendem que as comparações subjetivas entre uma PME e seus competidores têm sido normalmente utilizadas devido à falta de relatórios financeiros consistentes e foram validadas para negócios emergentes por Chandler e Hanks (1994).

Diversos autores que estudam o desempenho organizacional combinado a elementos de marketing, utilizaram-se da abordagem subjetiva para mensurá-lo. Em seu estudo sobre como o ambiente competitivo afeta o relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional, Slater e Narver (1994),

o desempenho do mercado foi medido como uma avaliação subjetiva da equipe da alta administração sobre (1) o retorno sobre ativos (ROA) da sua respectiva unidade de negócio; (2) o crescimento das vendas; e (3) o sucesso de novos produtos em relação a todos os outros concorrentes no principal mercado atendido da unidade no ano anterior. Hadjamanolis (2000) também utilizou de métodos subjetivos para mensurar a lucratividade, tamanho, participação de mercado e crescimento das vendas percebidos pelo proprietário/gerente.

Outro trabalho que empregou as medidas subjetivas para mensurar o desempenho, foi Morgan (2005). Os autores mediram a satisfação de seus clientes, usando uma síntese de escalas anteriores; Rentabilidade, usando escalas de percepção relacionadas ao desempenho nos últimos 12 meses e às expectativas para o ano seguinte; e eficácia de mercado, usando uma escala que atingiu o grau em que as metas baseadas no mercado das empresas foram alcançadas.

Theoharakis e Hooley (2008) empregaram duas medidas diferentes de desempenho organizacional: desempenho financeiro relativo da empresa e vantagem competitiva sustentável. Usaram uma escala de três itens para medir o desempenho financeiro de uma empresa em relação às empresas concorrentes.

Rhee Park e Lee (2010) avaliaram o desempenho por meio de 3 indicadores subjetivos. Durante a aplicação do questionário, os entrevistados foram instruídos a fornecer informações subjetivas de desempenho, incluindo lucratividade, crescimento das vendas e market share nos últimos 3 anos, em comparação com seu principal concorrente.

Santos *et al.* (2014) utilizaram dados secundários para avaliar o desempenho segundo dados secundários extraídos das bases de dados do Serasa e da Gazeta Mercantil. Utilizaram quatro indicadores para tal: (1) ROA: Lucro líquido do período dividido pelo ativo total; (2) ROS: Lucro líquido do período dividido pela receita total; (3) ROE: Lucro líquido do período dividido pelo patrimônio líquido; (4) Margem operacional: Lucro operacional do período dividido pela receita total.

Considerando a complexidade da avaliação do desempenho organizacional, Flatten *et al.* (2015), o mediram como um construto multidimensional que reflete a lucratividade dos clientes e do mercado de uma empresa. Portanto, utilizaram para tal, cinco itens subjetivos de acordo com a satisfação do entrevistado com o desempenho da empresa comparado aos seus concorrentes.

Em congruência com Grissemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013), Vorhies e Morgan, 2005 e Ngo e O'Cass (2012), Finotti *et al.* (2017) utilizaram 3 indicadores subjetivos para medir o desempenho organizacional. Os resultados da inovação (número de novos produtos, qualidade do produto, sucesso do novo produto); os resultados do mercado (participação no mercado, crescimento das vendas) e os resultados financeiros (ROI, lucro).

Jaakson, Aljaste e Uusi-Kakkuri (2018) utilizaram três indicadores de desempenho financeiro (EBIT por funcionário, ROA e crescimento anual das vendas). Ao longo de 2012–2014 foram coletados dos relatórios anuais das empresas e bancos de dados de registro de negócios. Isso porque, segundo os autores, dois a quatro anos deve ser um período suficiente para que as atividades relacionadas à inovação apareçam no desempenho.

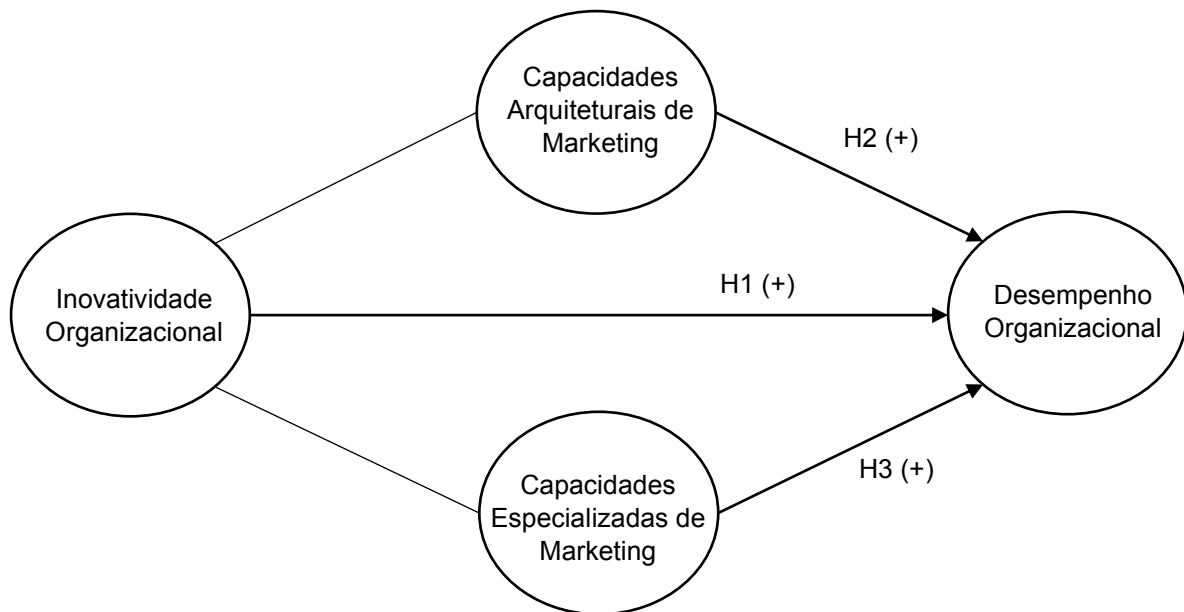
Liang e Gao (2020) Em linha com estudos anteriores (VERHOEF; LEEFLANG, 2009; VORHIES; MORGAN, 2005), mensuraram o desempenho da empresa por meio de itens subjetivos: satisfação do cliente, participação de mercado, aquisição de novos clientes, retorno sobre o investimento, vendas e lucratividade.

A partir do exposto, pode-se notar o interesse dos estudiosos de marketing e inovação em medir o desempenho como output em seus modelos, afinal o desempenho organizacional pode ser visto como uma medida de alcance de vantagem competitiva sustentável, o maior objetivo das organizações segundo os autores da RBV.

## 2.5 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA

Nesta seção, são apresentadas as hipóteses deduzidas da teoria e que serão testadas neste trabalho. Tais hipóteses estão esquematizadas na Figura 5 abaixo e são descritas com mais detalhes a seguir.

FIGURA 5 – MODELO TESTE



FONTE: A autora (2020)

Como demonstrado na Figura 5, o modelo conceitual proposto no presente estudo defende que o desempenho organizacional será afetado positivamente por pela inovatividade inovatividade. Além disso, essa relação será intensificada quando mediada pelas capacidades de marketing. Assim, a partir de insights retirados da literatura existente, acredita-se que: (1) A inovatividade irá apresentar efeito direto e positivo no desempenho organizacional; (2) As capacidades arquiteturais que marketing irão mediar positivamente essa relação; e (3) As capacidades especializadas de marketing também irão mediar positivamente a relação entre inovatividade organizacional e desempenho organizacional. A seguir, as hipóteses são discutidas.

### 2.5.1 A influência da inovatividade organizacional no desempenho organizacional

Há uma vasta gama de estudos que relacionam inovatividade e desempenho organizacional na literatura de inovação e marketing. Apesar disso, as investigações acerca da relação entre esses dois construtos ainda não foram esgotadas devido à divergência nos resultados obtidos pelos pesquisadores.

Deshpandé *et al.*, (1993), por exemplo, verificaram que tanto a orientação para o cliente quanto a inovatividade relacionam-se direta e positivamente com o desempenho de mercado. Enquanto Hadjimanolis (2000) estudou os antecedentes

da inovação, como as características dos gerentes das PME (pequenas e médias empresas), as características organizacionais das PME, fatores ambientais, inovatividade e desempenho organizacional. Seus achados apontaram que a inovatividade influencia o desempenho organizacional, porém não foi possível comprovar que a inovatividade possui relação direta e positiva com o desempenho organizacional (HADJIMANOLIS, 2000).

Hadjimanolis (2000), por exemplo, investigou antecedentes da inovatividade, bem como a sua relação direta com o desempenho organizacional. Ao contrário das expectativas e reivindicações da literatura, a inovatividade demonstrou não ter efeito direto no desempenho organizacional. Neste caso, o autor poderia ter considerado construtos que mediassem ou moderassem a relação em questão pois, segundo Hult, Hurley e Knight (2004), apenas a cultura inovadora das organizações não é o suficiente para atingir o desempenho esperado, mas, é também importante, a combinação de recursos e outras características organizacionais, como as ligadas às funções de marketing.

Hult, Hurley e Knight (2004) encontraram que a inovatividade impacta diretamente na lucratividade, volume de vendas e participação de mercado, tornando-se uma importante influenciadora do desempenho. Keskin (2006) também testou a relação direta da inovatividade no desempenho em pequenas e médias empresas obtendo resultado positivo, favorecendo a lucratividade, a participação de mercado e a taxa de crescimento das organizações.

Theoharakis e Hooley (2008) encontraram diferenças no comportamento de empresas da “Nova” e “Velha” Europa. Tal achado começa a esclarecer resultados tão diferentes a respeito da relação entre inovatividade organizacional e desempenho: A inovatividade, segundo os autores, é mais importante para organizações de contextos específicos. Assim, demonstraram que a inovatividade organizacional é mais importante na Nova Europa para impulsionar o atendimento ao cliente e o desempenho financeiro. O presente estudo busca entender essa relação no contexto de PMES brasileiras.

O trabalho de Rhee, Park e Lee (2010) demonstra que a orientação para a aprendizagem afeta significativamente a inovatividade e a inovatividade, por sua vez, tem um efeito significativo no desempenho. Corroborando com Hult Hurley e Knight (2004), os autores reforçam a ideia de que há necessidade de combinar

outras características organizacionais à inovatividade para que aconteçam efeitos significativos na performance organizacional.

Para Lechner e Gudmundsson (2012), a inovatividade está relacionada à estratégia de maior diferenciação e, subsequentemente, ao desempenho dos negócios. Assim, para os autores, quanto maior a inovatividade organizacional, maior o desempenho do negócio.

Kyrgidou e Spyropolou (2013) encontraram que a inovatividade tem relação direta e positiva com o desempenho organizacional. Já Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013), encontraram efeito positivo e significativo apenas quando a relação entre inovatividade e desempenho foi mediada pelo comportamento inovador.

Ao analisar dados secundários referentes a inovação e desempenho, Santos *et al.* (2014) encontraram que os investimentos destinados a favorecer um ambiente rico em inovatividade organizacional, não estão diretamente ligados ao desempenho. Dessa maneira, fica o questionamento sobre o que favoreceria o desempenho das empresas que investem em ações que incentivam a inovatividade organizacional.

O trabalho de Finoti *et al.* (2017) também não apresentou influência direta da inovatividade organizacional no desempenho. Obtendo como resultado que a capacidade de formulação influencia positivamente a capacidade de implementação de estratégias de marketing e esse caminho media a relação entre inovatividade e desempenho organizacional.

Por sua vez, Jaakson *et al.* (2018) desmembraram o construto inovatividade organizacional para melhor entender sua relação com o desempenho financeiro da firma. Seus achados apontaram para o caminho de que as dimensões da inovatividade não influenciam significativamente o desempenho das organizações. Corroborando com os achados de Santos *et al.* (2014), Jaakson e colegas (2018) também deixam pistas sobre a necessidade de combinar ou adicionar capacidades ou recursos organizacionais para favorecer o desempenho de empresas que incentivem a inovação.

Apesar disso, Kaliappen, Nu'man e Jermsittiparset (2019) encontraram relação direta e positiva entre inovatividade organizacional e três tipos de desempenho (financeiro, de mercado e de produção). Enfatizando assim, as contradições entre os resultados obtidos nas pesquisas que tratam da relação inovatividade-desempenho.



Percebe-se que existem contradições sobre o impacto da inovatividade no desempenho organizacional. Da mesma maneira, é fato que alguns dos estudos obtiveram achados negativos e/ou não significativos para a relação entre inovatividade e desempenho, mas se tornaram positivos e/ou significativos ao combinarem elementos mediadores no teste.

Tal comportamento pode ser explicado a partir dos achados de Theoharakis e Hooley (2008) que entenderam que a importância da inovatividade no desempenho organizacional pode variar a depender do contexto. No caso deste trabalho, o contexto de PMEs do setor TIC em um país como o Brasil, favorece a relação entre inovatividade e desempenho. Afinal, PMEs têm recursos limitados, porém são mais rápidas nas respostas às demandas dos clientes (FINOTI, 2017; RHEE; PARK; LEE, 2010). Isso significa que precisam incentivar novas ideias para atender às demandas de acordo com os recursos disponíveis.

Ou seja, quanto maior o incentivo à busca de soluções inovadoras numa empresa imersa no contexto da amostra escolhida para este trabalho, maior serão os outputs gerados e maior será sua vantagem competitiva por diferenciação. Tal vantagem está consequentemente ligada ao desempenho organizacional. (LIKOUM *et al.*, 2018).

Desta maneira, espera-se que a propensão para inovar, por si só, afete diretamente o desempenho.

Sendo assim, espera-se comprovar que:

*H1: A inovatividade organizacional afeta direta e positivamente o desempenho organizacional*

#### 2.5.2 O papel mediador das capacidades arquiteturas de marketing na relação entre inovatividade organizacional e desempenho organizacional

A inovatividade é entendida como uma abertura da empresa a adotar inovações que estimula o surgimento de novas ideias (HURLEY; HULT, 1998). Assim, empresas inovativas incentivam novas soluções constantemente. Porém, alguns autores enfatizam a necessidade de combiná-la com outros recursos e capacidades organizacionais para que sejam alcançados os resultados esperados.

Alguns teóricos como Menon et al. (1999) relacionaram tal cultura inovadora com recursos e capacidades de marketing e o resultado desta relação foi positiva. Isso indica que estes dois construtos são congruentes e se complementam dentro das organizações. Segundo Siguaw et al. (2006), uma orientação à inovação direciona a estratégia da empresa, o aprendizado e a interação funcional para as metas de inovação em todas as áreas funcionais e entre estas, também para o marketing.

Kotabe et al (2002) contribuíram com os seus achados para o entendimento do papel das capacidades de marketing no desempenho organizacional. Segundo os achados encontrados pelos autores, tais capacidades são um dos fatores potencializadores do desempenho das organizações. Dessa maneira, já que as capacidades de marketing possuem essa característica, deve-se também entender quais são seus antecedentes a fim de favorecer o seu desenvolvimento nas organizações que buscam maior desempenho e uma das possibilidades apontadas por este e outros trabalhos é de que a inovatividade organizacional crie um ambiente propício ao desenvolvimento de capacidades de marketing que, por sua vez, influenciarão no desempenho da firma.

Um dos trabalhos anteriores que sugerem essa possibilidade é Weerawardena (2003), que afirma que as empresas empreendedoras, que buscam a inovação como um impulso essencial em sua estratégia competitiva, criam e nutrem capacidades de marketing distintas. Assim, as capacidades ajudam a organização que possui alta intensidade empreendedora a alcançar vantagem competitiva (WEERAWARDENA, 2003). Tais capacidades, mediam a relação entre a intensidade empreendedora e a intensidade de inovação organizacional, que por sua vez, gerou a tão estimada vantagem competitiva. Dessa maneira, o autor apresentou evidências empíricas de que empresas que buscam inovação favorecem o desenvolvimento de capacidades de marketing. Sendo que tais capacidades geram vantagem competitiva, pode-se então concluir que também influenciarão positivamente o desempenho organizacional.

Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) descobriram que a orientação à inovação contribui significativamente para desenvolver capacidades de marketing. Além disso, encontraram uma relação positiva entre as capacidades de marketing e o desempenho organizacional. Tais achados deixam pistas sobre a interação entre

construtos ligados à inovação e construtos relacionados ao marketing, bem como o seu efeito positivo no desempenho organizacional.

Vorhies, Morgan e Autry (2009), considerando apenas as capacidades arquiteturais de marketing, descobriram que níveis mais altos dessas capacidades estão relacionados à eficácia do mercado e afirmaram que as capacidades arquiteturais de marketing e sua integração com as capacidades especializadas facilitam resultados da estratégia de negócios.

Referindo-se à capacidade de planejamento estratégico de marketing e desempenho organizacional, Slotegraaf e Dickson (2004) encontraram uma relação positiva entre as capacidades arquiteturais de marketing e desempenho. Ainda, os resultados dos estudos de Eng e Spickett-Jones (2009) demonstraram que a capacidade de planejamento estratégico de marketing influencia o desempenho da atualização de fabricação.

Parte das capacidades arquiteturais de marketing, aquelas classificadas por Morgan (2012) como capacidades de planejamento, se preocupam em antecipar e responder às demandas do mercado, a fim de direcionar os recursos e ações de uma empresa de maneira a alinhar a empresa com o ambiente e atingir os objetivos financeiros da empresa (SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004). Como essa capacidade lida com o planejamento e a alocação de recursos em marketing, e como a orientação para a inovação, da qual a inovatividade faz parte, se concentra no desenvolvimento de competências organizacionais essenciais em alocação de recursos, tecnologia, funcionários, operações e mercados (SIMPSON; SIGUAW; ENZ, 2006), espera-se que a inovatividade influencie positivamente as capacidades arquiteturais de formulação de estratégia.

Além disso, ainda há a outra parte das capacidades arquiteturais, as capacidades de implementação da estratégia de marketing (Morgan, 2012), que se concentram em converter decisões de estratégia de marketing em implementações consistentes e direcionadas a objetivos e exigem a capacidade de adquirir, combinar e implantar os recursos necessários (MORGAN *et al.*, 2003). Como essa capacidade abrange processos que envolvem o desenvolvimento de projetos organizacionais adequados, a aquisição e a alocação de recursos necessários de dentro e de fora da organização e o monitoramento do progresso interno e do mercado (MORGAN, 2012), também é necessária uma cultura inovadora que forneça condições para que

esses arranjos possam acontecer. Espera-se assim, que a inovatividade também influencie positivamente esse grupo de capacidades arquiteturas.

Krush, Sohi e Saini (2015), atestaram que a influência da função de marketing no desempenho pode melhorar ou reduzir dependendo da dispersão das capacidades de marketing nas empresas. Isso sugere que as capacidades de marketing têm um papel na melhoria do desempenho da empresa. Em consonância, Weerawardena (2003) descobriu que essas capacidades influenciam tanto a intensidade da inovação quanto a vantagem competitiva sustentada da empresa. E, segundo Ren, Eisingerich e Tsai (2015) as capacidades de marketing também contribuem para o desempenho inovador das empresas em um contexto de internacionalização.

Ao sugerir que há complementariedade entre as capacidades de marketing das empresas exportadoras e seus distribuidores, Theoharakis *et al.* (2019), testou e comprovou suas hipóteses. Assim, também comprovou o efeito impulsionador no desempenho das capacidades arquiteturas.

Matte *et al.* (2020); Hendar (2020) e Carson *et al.* (2020) exploraram as influências da inteligência de mercado no desenvolvimento de capacidades de marketing de pequenas empresas. Portanto, os achados dos trabalhos deste grupo de autores apontam para um antecedente das capacidades de marketing: A Inteligência de mercado. Deixando a oportunidade para os pesquisadores testarem outros antecedentes e entenderem cada vez mais como as capacidades de marketing se desenvolvem nas organizações.

Alnawas e Farha (2020) analisaram algumas orientações estratégicas como antecedentes das capacidades de marketing. Seus achados apontaram para um efeito que contrariou as expectativas descritas pela literatura. A complementariedade entre Orientação para interação e Orientação para a marca produziu um efeito destrutivo, em vez de um efeito sinérgico, nas capacidades de marketing e no desempenho das PMEs. O que demonstra que os estudos sobre tais antecedentes da capacidade de marketing ainda são relevantes.

Dessa maneira, se de acordo com Ramadani *et al.* (2017), o desempenho da empresa é resultado da Inovatividade organizacional, impulsionada por habilidades de percepção do mercado, a organização que incentiva inovação, atingirá um maior desempenho organizacional quando tiver a habilidade de selecionar, integrar e orquestrar seus recursos e informações de mercado.

Assim, propõe-se que:

*H2: As capacidades arquiteturais de marketing mediam a relação entre inovatividade e desempenho.*

### 2.5.3 O papel mediador das capacidades especializadas de marketing na relação entre inovatividade organizacional e desempenho

Vários autores relacionaram a inovatividade organizacional com ativos e capacidades de marketing, obtendo resultados positivos (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; HURLEY; HULT, 1998; MENON *et al.*, 1999; SUBRAMANIAN; NILAKANTA, 1996). Weerawardena (2003) e Weerawardena e O'Cass (2004) sugerem que a intensidade empreendedora influencia positivamente o desenvolvimento das capacidades de marketing, sendo a inovatividade um dos elementos da intensidade empreendedora.

Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) atestaram que orientação à inovação, impacta direta e positivamente as capacidades de marketing (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012). Vorhies e Morgan (2005) avaliaram oito capacidades de marketing, presentes nos grupos das capacidades especializadas, e encontraram relação positiva com o desempenho da organização, representado por eficácia de mercado, lucratividade e satisfação do cliente.

Morgan, Vorhies e Mason (2009) também encontraram resultados positivos ao relacionarem as capacidades especializadas de marketing com o desempenho organizacional, tanto financeiro como de mercado. Ngo e O'Cass (2012) encontraram que as capacidades especializadas de marketing impactam diretamente na participação de mercado, em aumento de vendas, quantidade de produtos lançados e lucratividade verificando uma forte relação entre as variáveis.

Todos esses achados positivos podem ser explicados pela VBR. Segundo a teoria, fatores internos da empresa, a saber, seus recursos e capacidades, determinam os lucros (WERNERFELT, 1984).

Por fim, se a inovatividade organizacional é a propensão ou estímulo a inovação que determinada empresa apresenta (Calantone, 2002), as empresas inovativas, incentivam o processo de inovação que se inicia na identificação de uma oportunidade mercadológica para o desenvolvimento de um novo produto ou

serviço. O que leva a tarefas de desenvolvimento, produção e marketing na busca do sucesso comercial da nova solução criada. Dentre essas etapas, podemos identificar todas as capacidades especializadas de marketing mediando o caminho entre inovatividade e desempenho organizacional (MOSKALEWICZ, 2015).

Flatten, Engelen e Moeller (2015) Tratou em seu estudo sobre a evolução de um tipo de capacidade de marketing especializada, a precificação. O autor desenvolveu e testou empiricamente as dimensões de capacidade de precificação a partir da perspectiva da visão baseada em recursos. Para isso, examinou a relação entre as capacidades de precificação e o desempenho da empresa, tendo como foco descobrir se a idade e a incerteza afetam essas relações. A capacidade de precificação foi desmembrada em 4 dimensões: discriminação de preço, orientação dinâmica, orientação de meta de desempenho e entrega de valor.

Um trabalho que se preocupou em entender a relação entre as capacidades de marketing e elementos da inovação foi o de Arunachalam *et al.* (2018). Estes autores comprovaram que as capacidades especializadas de marketing moderam positivamente o impacto da inovação na rentabilidade da empresa. Neste estudo, os autores incluem a inovatividade como uma das dimensões do construto orientação empreendedora. O que gera o entendimento de que a Inovatividade propicia o desenvolvimento de capacidades especializadas de marketing. Segundo o autor, as capacidades de marketing explicam grande parte do sucesso das inovações, ainda mais do que o fluxo de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (ARUNACHALAM *et al.*, 2018). Assim, pode-se aferir que estas provavelmente mediem a relação entre inovatividade e desempenho.

A relevância das capacidades especializadas vem do fato de que os lançamentos de inovação estão associados a incertezas significativas do mercado. Assim, as empresas com capacidade de lidar com incertezas e se adaptar constantemente provavelmente terão maior sucesso no mercado. Por fim, organizações com capacidades especializadas de marketing mais desenvolvidas possuem essa adaptabilidade e, portanto, apresentarão um desempenho melhor nesse cenário (MORGAN, 2012).

Matte *et al.* (2020) e Kowalik *et al.* (2020) Também concentraram sua atenção na análise das capacidades especializadas. O primeiro grupo de autores encontrou que as capacidades de produto, canal e comunicação de marketing influenciam positivamente o desempenho da empresa, assim como a orientação

empreendedora. Já o segundo, descreveu em sua pesquisa qualitativa como as principais capacidades especializadas de marketing contribuem para a expansão inicial de novas empresas internacionais por meio de uma interação com as capacidades arquitetadas de marketing.

Dessa maneira, se uma organização incentiva novas ideias para responder a demanda de seus clientes, ela precisa desenvolver habilidades que estejam relacionadas ao mix de marketing e a atividades como pesquisa e vendas. Dessa maneira, conseguirá coletar informações dos consumidores (pesquisa); inovar em produto, precificação, praça e promoção (mix de marketing); para que assim atinja seus objetivos financeiros e de vendas.

Assim, propõe-se que:

*H3: As capacidades especializadas de marketing têm função mediadora na relação entre inovatividade e desempenho organizacional.*

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para este trabalho. Para isso, serão abordados aspectos ligados à classificação da pesquisa, definição constitutiva e operacional dos construtos em questão, caracterização da população e amostra, técnica de coleta de dados, técnicas de análise de dados e cronograma da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No intuito de verificar o papel mediador das capacidades de marketing na relação entre inovatividade e desempenho organizacional em pequenas e médias empresas, o presente estudo utilizará parte da base de dados de dois projetos de pesquisa desenvolvidos previamente por pesquisadoras da UFPR sob o títulos de “Perspectivas estratégicas do marketing e da inovação e contribuições para o desempenho de empresas brasileiras - Edital MCTI/CNPQ/Universal 14/2014 (Financiamento CNPq Jan/2015 a Jan/2018)” e “Capacidades de marketing, inovação e desempenho: sua relação no processo de estratégia de marketing - Edital MCTI- MCTI/CNPQ/Universal 14-2014 (Financiamento CNPq Jan/2015 a Jan/2018)”.

Apesar disso, considera-se que o presente estudo utilizou dados primários pois foram originados por um pesquisador para a finalidade específica de abordar o problema que está sendo considerado (MALHOTRA, 2011, p. 80). Isso porque entende-se que o presente trabalho é um desdobramento dos projetos de pesquisa supracitados. Assim, comunga dos objetivos destes e aprofunda o conhecimento sobre os elementos trabalhados pelos projetos ao analisar e testar as hipóteses propostas no modelo de pesquisa.

O levantamento realizado pelos referidos projetos pode ser classificado como uma pesquisa descritiva conclusiva. Para Malhotra (2011), a pesquisa conclusiva é baseada na suposição de que o pesquisador possui uma compreensão precisa do problema em questão. Além de ter como objetivos principais o teste de hipóteses específicas e a análise de relacionamentos também específicos, caracterizando-se assim como uma pesquisa mais formal e estruturada do que a pesquisa exploratória, por exemplo (MALHOTRA, 2011).



Por fim, pode-se considerar o presente estudo como descritivo, ou seja, “tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população” (GIL, 2010, p.27). A estratégia de pesquisa escolhida pelos projetos para captar as informações necessárias foi o método de levantamento ou *survey* que, segundo Gil (2010), é caracterizado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, por meio de um instrumento de coleta de dados estruturado. Tendo como objetivo principal descrições quantitativas sobre os aspectos estudados na população onde está contida a amostra (FOWLER, 2011).

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS

Para melhor entendimento dos construtos a serem analisados são apresentadas no Quadro 5 as definições constitutivas e operacionais dos mesmos. Por definições constitutivas (D.C.), entende-se o significado lógico do termo e sua base teórica. Já as definições operacionais (D.O.) são aquelas que definem a maneira na qual a variável foi mensurada. No caso do presente trabalho, as definições operacionais foram extraídas dos projetos de pesquisa que forneceram os dados para análise.

QUADRO 5 – DEFINIÇÕES DOS CONSTRUTOS

Construto	Definição
Capacidades arquiteturais de marketing	D.C - Referem-se ao processo de planejamento e de implementação das estratégias de marketing. Sendo o primeiro grupo definido pela habilidade da organização no desenvolvimento de estratégias de marketing para influenciar recursos e capacidades especializadas e interfuncionais na busca da vantagem competitiva; enquanto o segundo grupo, diz respeito à habilidade para adquirir, combinar e distribuir recursos necessários na implementação de estratégias definidas (VORHIES e MORGAN, 2005)
	D.O - As capacidades arquiteturais de marketing foram mensuradas no projeto de pesquisa referido acima pela adaptação da escala de Vorhies e Morgan (2005). As capacidades arquiteturais de marketing compreendem: capacidades de planejamento e implementação da estratégia de marketing, correspondendo a 10 indicadores do questionário cuja escala tipo Likert possuía 10 itens com extremos 1= Discordo totalmente e 10= Concordo totalmente.
Capacidades especializadas de marketing	D.C - É o conjunto das principais habilidades e conhecimento presentes nos processos de marketing com o objetivo de suprir o mercado com produtos e serviços melhores que a concorrência (DAY, 1994; VORHIES, 1998; WEERAWARDENA, 2003).
	D.O - As capacidades especializadas de marketing foram mensuradas no projeto supracitado pela adaptação das escalas de Vorhies e Harker (2000) e Vorhies e Morgan (2005). As capacidades de marketing avaliadas são classificadas como especializadas e compreendem: preço, produto, distribuição, promoção, vendas e pesquisa de mercado, correspondendo a 29 indicadores do questionário cuja escala tipo Likert possuía 10 itens com extremos 1= Discordo totalmente e 10= Concordo totalmente.

Inovatividade	D.C - Inovatividade é a receptividade a novas ideias amparadas pela cultura organizacional (HURLEY; HULT, 1998).
	D.O - A inovatividade foi avaliada no projeto citado anteriormente pela escala utilizada por Hurley e Hult (1998) com a mensuração de cinco indicadores cuja escala tipo Likert possuía 10 itens com extremos 1= Discordo totalmente e 10= Concordo totalmente.
Desempenho organizacional	D.C - É o atingimento dos objetivos estabelecidos pela organização ou sua superação (SLATER; OLSON; HULT, 2010).
	D.O - O desempenho organizacional foi mensurado no projeto supracitado de forma subjetiva e medido considerando duas dimensões: de mercado e de inovação. Ao todo foram adaptados e utilizados 11 indicadores das escalas utilizadas por Slater (1994) e Laukkanen <i>et al.</i> (2013). A escala utilizada foi do tipo Likert e possuía 10 itens com extremos 1= Discordo totalmente e 10= Concordo totalmente.

FONTE: Toaldo e Didonet (2014)

Entende-se por escala Likert, segundo Malhotra (2011), escalas itemizadas que exigem do respondente que defina um grau (de 1 a 5) de concordância ou discordância sobre o assunto abordado. Diz-se que uma escala é tipo Likert, quando ela mantém a exigência da definição de um grau de concordância ou discordância, porém apresenta uma graduação diferente de 5 pontos. Logo, conforme apresentado no Quadro 5, todas as escalas utilizadas para mensurar os construtos de interesse deste trabalho foram adaptadas para o tipo likert com 10 pontos, cujo o valor 1 representava “Discordo totalmente” e o valor 10 indicava “Concordo totalmente”.

Tendo em vista as definições dos construtos, a próxima seção tratará da caracterização da população e da amostra estudadas.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Malhotra (2011), uma população é a soma de todos os elementos que compartilham características comuns; compreende o universo para o problema de pesquisa de marketing. Usualmente, quando se deseja entender algum fenômeno de uma população, faz-se um censo ou extrai-se uma amostra (MALHOTRA, 2011). Ao optar por entender determinado fenômeno por meio de amostragem, entende-se que a investigação em questão será operacionalizada a partir de um extrato daquele conjunto estudado. Assim, os dados que serão utilizados nas análises do presente trabalho, são resultado da coleta realizada pelos projetos de pesquisa supracitados.

Para tanto, identificou-se a população a ser estudada de 2500 empresas atuantes no setor TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) no Brasil de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE 2.0 ao longo do país (Ver Quadro 6). A seguir são apresentados aspectos do setor de TICs no Brasil de forma a contextualizar a população em estudo.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, constituem os produtos e serviços de TIC aqueles que tem o propósito de realizar a função de processamento da informação e comunicação por meios eletrônicos. Incluindo transmissão e divulgação ou o uso do processamento eletrônico para detectar, mensurar e/ou registrar um fenômeno físico ou controlar um processo físico (OCDE, 2005). Dessa forma, uma organização será considerada operando no setor de TICs quando ofertar tais produtos e/ou serviços.

QUADRO 6 – ATIVIDADES LIGADAS AO SETOR DE TICS SEGUNDO O CNAE 2.0

Setor Econômico	Código CNAE (Classe)
Indústria	2610 - Componentes Eletrônicos
	2621 - Equipamentos de Informática
	2622 - Periféricos para equipamentos de informática
	2631 - Transmissores de Comunicação
	2632 - Aparelhos telefônicos e outros equipamentos de comunicação
	2640 - Aparelhos recepção, reprodução, gravação e amplificação de áudio e vídeo
	2680 - Mídias virgens, magnéticas e ópticas.
Comércio	4551 - Comércio atacadista computadores, periféricos e suprimentos informática
	4652 - Comércio atacadista componentes eletrônicos e equipamentos de telefonia e comunicação
	47512 - Comércio Varejista Especializado de Equipamentos e Suprimentos de Informática
	47521 - Comércio Varejista Especializado de Equipamentos de Telefonia e Comunicação
Serviços	6201 - Software sob encomenda
	6202 - Software customizável
	6203 - Software não customizável
	6204 - Consultoria em TI
	6209 - Suporte técnico
	6311 - Tratamento de dados
	6319 - Portais, provedores de conteúdo e serviço de informática e internet
	6110 - Telecom por fio
	6120 - Telecom sem fio
	6130 - Telecom por satélite
	6141 - Operadoras TV cabo

6142 - Operadoras TV assinatura por microondas
6143 - Operadoras TV satélite
6190 - Outras atividades Telecom
6390 - Outras atividades prestação serviços informação
9511 - Manutenção computadores
9512 - Manutenção equipamentos comunicação
82202 - Atividades de Teleatendimento

Fonte: (CNAE 2.0, 2011)

Somado a isso, é possível ainda analisar a Quadro 7 que expõe a produção das TICs em milhões de dólares no ano de 2018. Tais números demonstram que o setor se manteve produtivo, mesmo quando as fortes variações cambiais causaram um crescimento de apenas 1,1% do PIB brasileiro (ABES, 2019). Para Bermejo *et al.* (2016), dada a natureza dinâmica das empresas que exploram o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação, mas especificamente as de TI, são impostas ao ritmo acelerado da mudança tecnológica, ao surgimento de novos mercados e à fácil entrada de novos concorrentes nos mercados já existentes. Tal fato, segundo os autores faz com que essas organizações se obriguem a inovar e a lidar com as incertezas do mercado.

QUADRO 7 – PRODUÇÃO TOTAL DE TIC NO BRASIL EM 2018 SEGUNDO A ABES (US\$ MILHÕES)

Segmentação de Mercado	Mercado doméstico	Mercado de exportação	mercado total
Software	10479	200	10679
Serviços	12262	566	12828
Hardware	23896	344	24240
Telecom	50433	-	50433
Total TIC	97070	1110	98180

Fonte: (ABES, 2019)

De acordo com a Pintec (2017), a taxa geral de inovação das organizações inovadoras no Brasil caiu de 36% para 33,6%. Porém, nota-se que alguns tipos de organizações que se enquadram no setor TIC, mantiveram-se nas 5 primeiras posições do ranking quando se trata de taxa de inovação (Ver Quadro 8). Dessa maneira, entende-se que o setor continua enfatizando a inovação em suas atividades.

QUADRO 8 – RANKING DAS TAXAS DE INOVAÇÃO DAS ATIVIDADES DA INDÚSTRIA E SERVIÇOS SELECIONADOS

	2015-2017		2012-2014	
	Taxa(%)	Posição	Taxa(%)	Posição
<b>Indústria</b>				
Fabricação de automóveis, caminhonetes e utilitários, caminhões e ônibus	69,5	1	78,7	1
Fabricação de aparelhos eletromédicos e eletroterapêuticos e equipamentos de irradiação	59,8	2	72,7	5
Fabricação de componentes eletrônicos	59,3	3	51,1	12
Fabricação de equipamentos de comunicação	57,5	4	73,7	3
Fabricação de produtos químicos inorgânicos	55,7	5	44,8	15
<b>Serviços</b>				
Pesquisa e desenvolvimento	95,7	1	90	1
Desenvolvimento de software customizável	54,8	2	41,3	4
Desenvolvimento de software não customizável	49,2	3	43,8	3
Desenvolvimento de software sob encomenda	44,8	4	72,1	2
Telecomunicações	34,2	5	20,9	8

Fonte: (PINTEC, 2017)

A manutenção da taxa de inovação pelas TICs pode ter contribuído, por exemplo, para o bom desempenho obtido pelo setor 2019. No mundo, o setor de TIC apresentou um crescimento de 4,1% em relação ao ano anterior. Sendo que o Brasil representou 2% do mercado mundial de TI e 42,9% do mercado da América Latina (BRASSCOM, 2020). Os números também são positivos quando analisamos os empregos gerados por essas organizações. Segundo relatório da BRASSCOM (2020), são mais de 872 mil postos de trabalho distribuídos pelo país conforme o Quadro 9. O que significa um incremento de 27 mil novos empregos no ano de 2019.

QUADRO 9 – DISTRIBUIÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO DO SETOR TIC PELO BRASIL

Localidade	Empregos no setor TIC
AM e DF	6,4%
GO, BA, PE e CE	9,1%
MG e RJ	16,0%
SP	42,8%
Região Sul	18,8%
Demais UFs	6,9%

Fonte: BRASSCOM (2020)

De acordo com a última Pesquisa de Inovação realizada pelo IBGE, a PINTEC, dentre os investimentos em atividades inovativas realizados pelas organizações inovadoras brasileiras, 12,23% corresponderam aos investimentos advindos de organizações do setor TIC (PINTEC, 2017). Além disso, ainda segundo

a PINTEC (2017), a grande maioria dessas empresas, alega que as inovações implementadas impactaram fatores ligados ao marketing em alto ou médio grau. Como por exemplo, a ampliação na gama de produtos ofertados ou ainda na manutenção e ampliação da participação da empresa no mercado em que está inserida. Por fim, ao analisar os dados da PINTEC (2017) referentes ao grau de importância das fontes de informações usadas pelas empresas ao implementar inovações, percebe-se certa frequência na atribuição de grau alto e médio para relevância de informações coletadas dos clientes e consumidores (72,82%) e concorrentes das TICs (55,57%).

Tais informações indicam a importância do setor e justificam a análise dos aspectos relacionados às capacidades de marketing e de inovação.

Como destacado anteriormente, a população identificada para a pesquisa constou de 2500 empresas brasileiras do setor de TICs. As empresas contidas na população identificada foram contatadas via telefone e foi identificado o seu interesse em participar da pesquisa. A amostra final definida de maneira não probabilística e por conveniência resultou em um total de 401 empresas respondentes dos setores econômicos de indústria, comércio e serviços, sendo que dentre elas, 211 são de pequeno e médio porte.

Segundo Malhotra (2011), a amostragem não probabilística permite que o pesquisador use de julgamento pessoal para selecionar os elementos a serem entrevistados. Dessa maneira, o pesquisador pode, arbitrária ou conscientemente, decidir os elementos a serem incluídos na amostra. Além disso, para o autor, a amostragem por conveniência consiste em deixar que a seleção das unidades amostrais seja feita de acordo com a facilidade, ou seja, conveniência de fato, da coleta de dados (MALHOTRA, 2011).

Por fim, no presente projeto trabalhou-se com as informações da base de dados referentes às empresas caracterizadas como Pequenas e Médias Empresas (PMEs). O termo Pequenas e Médias Empresas, refere-se, de acordo com a definição do SEBRAE (2013), (1) àquelas empresas dos setores comercial e de serviços que contabilizarem entre 9 e 99 funcionários; e (2) àquelas empresas pertencentes ao setor industrial que possuem entre 19 e 499 funcionários.

### 3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

#### 3.4.1 Instrumento e estratégia de coleta de dados

Neste estudo, será utilizada a base de dados resultante dos projetos de pesquisa citados anteriormente. Os projetos fizeram um levantamento sobre inovação e marketing por meio de um questionário elaborado, testado e validado pelas pesquisadoras responsáveis por ambos. O instrumento continha perguntas sobre 6 construtos distintos ligados à temática marketing e inovação bem como 13 perguntas de caracterização da amostra e foi aplicado via telefone por uma empresa terceirizada.

Segundo Malhotra (2011), o questionário estruturado facilita a coleta com um grande número de entrevistados. Além disso, os dados obtidos são confiáveis, pois, as respostas se limitam às alternativas definidas. Com isso, é reduzida a variabilidade nos resultados que pode ser causada pelas diferenças entre entrevistadores. Por fim, o questionário estruturado, gera dados também estruturados. O que facilita sua análise e interpretação (MALHOTRA, 2011).

O instrumento de coleta de dados foi adaptado de escalas consolidadas na literatura de marketing e inovação, de acordo com os seus respectivos construtos. A validação prévia foi feita com 2 gestores de empresas do setor TIC com o objetivo de adequar o vocabulário ao contexto das empresas e verificar o entendimento das perguntas. Foram feitos pequenos ajustes no texto oriundos das sugestões dos gestores.

Para os testes das hipóteses sugeridas neste trabalho, serão analisados os dados referentes aos construtos de Capacidades Arquiteturais e Especializadas de Marketing; Inovatividade Organizacional; e Desempenho Organizacional. Sendo esses referentes às empresas categorizadas como Pequenas e Médias Empresas do setor TIC. A seguir, no Quadro 10, são apresentadas as variáveis do questionário que serão utilizadas neste trabalho.

QUADRO 10 – ITENS DO QUESTIONÁRIO

Construto	Dimensão	Itens
Capacidades arquitetadas de marketing	Planejamento	1. Planejamos as atividades de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente. 2. Segmentamos e definimos o mercado-alvo melhor do que o nosso principal concorrente. 3. Gerenciamos as atividades de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente. 4. Desenvolvemos estratégias de marketing/comerciais de forma mais criativa do que o nosso principal concorrente. 5. Detalhamos as atividades do planejamento de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.
	Implementação	6. Alocamos os recursos de marketing/comercial de forma mais efetiva do que o nosso principal concorrente. 7. Definimos os cronogramas e o orçamento para as atividades de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente. 8. Somos melhores em colocar em prática as estratégias de marketing/comerciais do que o nosso principal concorrente. 9. Somos mais ágeis na implementação das estratégias de marketing/comerciais do que o nosso principal concorrente. 10. Acompanhamos a execução das estratégias de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.
Capacidades especializadas de marketing	Preço	1. Gerenciamos os preços para responder rapidamente às mudanças de mercado melhor do que nosso principal concorrente. 2. Definimos o preço mais assertivamente do que nosso principal concorrente. 3. Conhecemos as táticas de precificação do nosso principal concorrente melhor do que eles conhecem as nossas. 4. Nossos preços são mais competitivos do que os do nosso principal concorrente. 5. Monitoramos os preços do nosso principal concorrente.
	Produto	6. Nosso processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços é melhor que o do nosso principal concorrente. 7. Não temos sucesso no desenvolvimento de novos produtos/serviços. 8. Não temos sucesso no lançamento de produtos/serviços. 9. Obtemos vantagem competitiva com o desenvolvimento de novos produtos/serviços. 10. Desenvolvemos produtos/serviços mais adequados aos clientes do que o nosso principal concorrente.
	Distribuição	11. Nosso relacionamento com distribuidores é melhor do que o do nosso principal concorrente. 12. Proporcionamos serviços de suporte de alto nível aos nossos distribuidores. 13. Trabalhamos mais próximos dos nossos distribuidores do que nosso principal concorrente. 14. Atraímos e retemos os melhores distribuidores. 15. Agregamos valor ao negócio dos nossos distribuidores melhor do que o nosso principal concorrente. 16. Nosso sistema de distribuição é mais eficiente do que o do nosso principal concorrente.
	Promoção	17. Planejamos melhor a propaganda do que o nosso concorrente. 18. Nossas promoções de vendas (degustação, demo, código de acesso temporário) são mais efetivas que as do nosso principal concorrente. 19. Gerenciamos nossa marca melhor do que o nosso concorrente. 20. Gerenciamos a imagem e reputação corporativa melhor do que o nosso principal concorrente.



	Pesquisa	<p>21. Utilizamos pesquisa de mercado para encontrar clientes melhor do que nosso principal concorrente.</p> <p>22. Nosso conhecimento em pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores planos de marketing do que nosso principal concorrente.</p> <p>23. Monitoramos os desejos e necessidades dos clientes melhor do que nosso principal concorrente.</p> <p>24. Utilizamos melhor as informações de mercado do que nosso principal concorrente.</p> <p>25. Nosso conhecimento em pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores planos de marketing do que nosso principal concorrente.</p>
	Vendas	<p>26. Treinamos melhor nossa equipe de vendas do que o nosso principal concorrente.</p> <p>27. Gerenciamos, planejamos e controlamos as vendas melhor do que o nosso principal concorrente.</p> <p>28. Nossos vendedores possuem melhores habilidades em vendas do que os do nosso principal concorrente.</p> <p>29. Damos suporte constante aos nossos vendedores melhor do que o nosso principal concorrente.</p>
Inovatividade Organizacional	Inovatividade Organizacional	<p>1. A inovação, quando baseada em resultados de pesquisa, é rapidamente aceita.</p> <p>2. Os gestores buscam ativamente ideias inovadoras.</p> <p>3. As pessoas são criticadas por novas ideias que não dão certo.</p> <p>4. As ideias inovadoras são prontamente aplicadas a novos projetos.</p> <p>5. Há resistência à inovação na nossa empresa por receio à mudança.</p>
Desempenho Organizacional	Eficácia	<p>1. No último ano, aumentamos as vendas dentro da carteira de clientes existente, em comparação com o período anterior.</p> <p>2. No último ano, as metas de lucro definidas para a nossa empresa foram atingidas.</p> <p>3. No último ano, as metas de vendas definidas para a nossa empresa foram atingidas.</p> <p>4. No último ano, as metas de participação de mercado definidas para a nossa empresa foram atingidas.</p>
	Eficiência	<p>6. No último ano, nossa empresa obteve crescimento maior que a concorrência.</p> <p>7. Nos últimos 2 anos nossa empresa desenvolveu novos produtos/serviços em quantidade superior ao nosso principal concorrente.</p> <p>Nos últimos 2 anos nossa empresa conquistou mais mercados que nosso principal concorrente.</p>
	Adaptabilidade	<p>8. A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na nossa empresa nos últimos 2 anos é superior à do nosso principal concorrente.</p> <p>9. Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos/serviços.</p> <p>10. Nos últimos 2 anos desenvolvemos alguns produtos/serviços que são únicos no mercado</p>

Fonte: Toaldo e Didonet (2014)

### 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi feita por meio de procedimentos estatísticos. Dentre eles estão (1) Preparação e purificação dos dados; (2) Validação das escalas; (3) Teste das hipóteses propostas.

Primeiramente, a base de dados, que possuía 211 questionários respondidos, foi preparada para análise com auxílio do software SPSS. Nesta etapa, os itens que foram invertidos (INOV.3, INOV.5, PROD.7 e PROD.8) no questionário precisaram ser readequados. Em seguida, utilizando o mesmo software, os valores ausentes (*missing values*) foram identificados. Ou seja, aqueles questionários que não foram completamente preenchidos, foram descartados da amostra pois não possibilitam o teste de todas as hipóteses (HAIR *et al.*, 2005; CRESWELL, 2014). Restou então uma amostra de 188 questionários completamente preenchidos.

A partir daí, realizou-se a análise a verificação dos outliers ou casos atípicos que podem causar distorções na média e no desvio padrão (FIELD, 2009). Tal verificação se deu de acordo com a Distância de Mahalanobis que é a técnica sugerida para identificar outliers em dados multivariados (OLIVEIRA; MUNITA; HAZENFRATZ, 2010).

Para isso, é necessário calcular, com auxílio do Software SPSS, a Distância de Mahalanobis. A partir daí, inclui-se uma variável com os valores da DM de cada caso para serem submetidos ao teste de significância, neste caso usando o nível de significância de 0,001 Hair *et al.* (2014). Para calcular a significância, foi adotada a probabilidade cumulativa de distribuição chi-quadrado para cada observação. Por fim, todos os casos que possuíam valor inferior ao 0,001 foram identificados como outliers, resultando no apontamento 10 casos atípicos. A amostra final contém, portanto, 178 questionários.

Em seguida os testes de normalidade foram realizados também no software SPSS. Todas as variáveis do modelo foram submetidas aos testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk), os quais tem como hipótese nula a normalidade dos dados. Portanto, para valores de significância inferiores a 5% ( $p < 0,05$ ) a hipótese nula é rejeitada, indicando que os dados apresentam comportamento não normal.

As informações de curtose e assimetria foram analisadas em seguida para compor a análise de distribuição dos dados. Embora alguns valores de assimetria e

curtose que extrapolaram o intervalo desejável, entre -1 e 1 (HAIR et al., 2014), esse quesito não é pressuposto para o método PLS-SEM. Por isso, os valores de assimetria e curtose não foram considerados problemáticos.

Foi feita então, a modelagem de equações estruturais através do software Smart PLS a fim de testar as hipóteses do estudo. Esta técnica é utilizada quando se tem como objetivo analisar o relacionamento entre três ou mais construtos, pois ela consegue estimar as múltiplas e interrelacionadas relações de dependência e possui a habilidade de estimar conceitos não observados nessas relações (HAIR *et al.*, 2005). Ela também permite a estimação simultânea de diversas equações de regressão múltipla, por meio da construção de um modelo estrutural (teórico) e da especificação de um modelo de mensuração. O modelo estrutural representa um conjunto de relações de dependência, conectando os diferentes construtos do modelo hipotetizado, já o modelo de mensuração determina as variáveis manifestas relacionadas a cada variável latente (HAIR *et al.*, 2005).

Por meio da verificação de *outerloadings*, ou cargas externas que devem apresentar o valor mínimo de 0,70, foi possível a verificação da validade convergente dos construtos estudados. Para verificar as validades convergente e discriminante, utilizou-se a análise da AVE (Variância Média Extraída - Average Variance Extracted – AVE), calculada por meio da média dos quadrados dos outer loadings (HAIR *et al.*, 2014).

Como o modelo em questão possui alguns construtos de segunda ordem e a AVE é uma medida a nível de variável latente, utilizou-se a técnica estatística sugerida por Sarstedt *et al.* (2019) denominada *Embedded two-stage approach* para acessar a validade e confiabilidade dos itens de ordens superior e inferior. Este método nada mais é do que um conjunto de procedimentos em dois estágios. No primeiro, em vez de interpretar as estimativas do modelo, salva-se as pontuações de todas as variáveis latentes no modelo e as adiciona como novas variáveis ao conjunto de dados. No estágio dois, as pontuações são usadas como indicadores no construto de segunda ordem (SARSTEDT et al., 2019).

Dessa maneira, ao final, obtém-se um construto de primeira ordem representando aquele que era de segunda ordem. Ou seja, depois do procedimento estatístico realizado, pode-se acessar a validade e confiabilidade das variáveis latentes dos construtos de segunda ordem, viabilizando a utilização dos valores da AVE para análise de confiabilidade composta e validade convergente.

Caso todos os valores da AVE estejam acima de 0,50, pode-se dizer que eles estão medindo o que propõem e apresentam validade convergente. Além disso, podemos observar que o índice de confiabilidade do construto (Construct Reliability – CR) indica se existe consistência interna, ou seja, que todos os indicadores consistentemente representam o mesmo construto latente (HAIR *et al.*, 2005).

Os resultados obtidos pela análise de dados são apresentados na seção a seguir.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

A partir dos dados advindos dos projetos de pesquisa descritos anteriormente, foi selecionada uma amostra que continha aquelas respostas dos setores de indústria, comércio e serviços que se enquadravam na classificação de pequenas e médias empresas segundo o SEBRAE. Esta seleção resultou em uma amostra inicial de 211 questionários respondidos por empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) ao longo do país.

Definida a amostra inicial, os *missing values* foram analisados com o auxílio do software SPSS e desconsiderados. Com o descarte dos 23 questionários que apresentaram *missing values*, ou seja, aqueles que não estavam completamente preenchidos, restou a amostra final de 188 organizações respondentes. Por fim, foram desconsiderados 10 casos que foram classificados como outliers de acordo com a Distância de Mahalanobis.

A localização das empresas ao longo do país se dá conforme a Tabela 1, que ressalta a grande concentração das pequenas e médias TICs nas regiões sul e sudeste do Brasil. Essa distribuição já era esperada pois nessas regiões estão concentrados grandes centros econômicos.

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DA AMOSTRA

Região do país	Empresas	Porcentagem
Norte	1	0,56%
Nordeste	7	3,93%
Centro-Oeste	3	1,68%
Sudeste	114	64,04%
Sul	53	29,77%
TOTAL	178	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O tempo de atuação das organizações pertencentes à amostra final no mercado, está demonstrado na Tabela 2. Tal tabela, destaca a grande quantidade de empresas que possuem mais de 10 anos de atuação. O que evidencia o fato de que a condição de pequena e média empresa não está ligado ao tempo de mercado

e sim ao fato de o setor ter essa característica de possuir empresas mais enxutas, mesmo com mais de 10 anos de funcionamento.

Além disso, como a Inovatividade Organizacional é um construto que exige certo tempo para gerar resultados palpáveis, é interessante que as organizações estudadas estejam no mercado há mais tempo.

TABELA 2 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO X SETOR

Tempo de atuação no mercado	Setor			TOTAL
	Indústria	Comércio	Serviços	
Menos de 1 ano				0
Entre 1 e 2 anos	1		3	4
Entre 2 e 5 anos			3	3
Entre 5 e 10 anos	1	2	8	11
Mais de 10 anos	11	33	114	158
Não responderam		1	1	2
TOTAL	13	35	129	178

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Outra característica da amostra é que as empresas mais antigas são, em sua maioria as que exportam seus produtos e serviços (Tabela 3). Apenas as empresas com mais de 5 anos de mercado passam a vender para clientes localizados em outros países. O que confere à amostra uma característica um tanto conservadora quanto as exportações, já que apenas as firmas mais experientes se aventuram na exportação.

TABELA 3 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO X EXPORTAÇÃO

Tempo de atuação no mercado	Exportação		Total
	Sim	Não	
Menos de 1 ano	0	0	0
Entre 1 e 2 anos	0	3	3
Entre 2 e 5 anos	0	3	3
Entre 5 e 10 anos	3	8	11
Mais de 10 anos	19	140	159
Não responderam	0	2	2
Total	24	162	178

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A Tabela 4 descreve os cargos dos entrevistados contidos na amostra e destaca a grande maioria destes como sendo gerentes, diretores ou

sócio/proprietários das organizações. Assim, entende-se que respondentes tenham conhecimento das decisões estratégicas tomadas em nome das empresas.

TABELA 4 – CARGO DO RESPONDENTE X SETOR

Cargo do respondente	Setor			TOTAL
	Indústria	Comércio	Serviços	
Diretor geral	5	13	20	38
Sócio/proprietário	2	9	35	46
Gerente geral	2	8	42	52
Outros	4	6	31	41
Não responderam			1	1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>129</b>	<b>178</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A partir dos dados apresentados, podemos dizer que a maioria das empresas entrevistadas: (1) Está localizada nas duas regiões do país onde se encontram os maiores centros econômicos, logo estão inseridas em um ambiente de alta competitividade; (2) Está no mercado há mais de 10 anos, o que indica que fatores como cultura, orientação estratégica e capacidades organizacionais estão mais desenvolvidos do que em empresas mais jovens; (3) Responderam o questionário aplicado por meio de colaboradores cujos cargos estão ligados às decisões estratégicas da organização. Tendo isso em vista, as análises estatísticas dos dados coletados são explicitadas nas sessões seguintes.

#### 4.1.1 Estatística descritiva do construto Capacidades Arquiteturais de Marketing

O Construto Capacidades Arquiteturais de Marketing é de segunda ordem e suas dimensões são Planejamento (6 indicadores) e Implementação (4 indicadores).

As médias dos indicadores estão todas acima de 7, conforme a Tabela 5 e, consequentemente, acima da média da escala que está entre 5 e 6. O desvio-padrão, que indica o quão dispersos os valores estão em relação à média (FREUND, 2006), é inferior a 2, conforme esperado. Desta maneira, entende-se que os componentes da amostra têm um comportamento parecido quando se trata dos itens relacionados às Capacidades Arquiteturais de Marketing.

TABELA 5 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS CAPACIDADES ARQUITETURAIS DE MARKETING

Pergunta	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1.1 Planejamento das atividades de marketing	2,0	10,0	7,181	1,7395
1.2 Segmentação e definição do mercado-alvo	3,0	10,0	7,516	1,7196
1.3 Gerenciamento das atividades de marketing	2,0	10,0	7,324	1,6886
1.4 Desenvolvimento de estratégias de marketing de forma criativa	3,0	10,0	7,468	1,7131
1.5 Detalhamento das atividades do planejamento de marketing	3,0	10,0	7,324	1,6918
1.6 Alocação dos recursos de marketing de forma efetiva	2,0	10,0	7,415	1,7330
1.7 Definição de cronogramas e orçamentos de marketing	1,0	10,0	7,255	1,6704
1.8 Colocar as estratégias de marketing em prática	3,0	10,0	7,564	1,6743
1.9 Agilidade na implementação das estratégias de marketing	2,0	10,0	7,612	1,7499
1.10 Acompanhamento da execução das estratégias de marketing	2,0	10,0	7,686	1,7001

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

#### 4.1.2 Estatística descritiva do construto Capacidades Especializadas de Marketing

Assim como as capacidades arquiteturais de marketing, o construto Capacidades Especializadas de Marketing é de segunda ordem, porém suas dimensões são: Preço (6 indicadores); Produto (4 indicadores); Distribuição (6 indicadores); Promoção (4 indicadores); Pesquisa (5 indicadores); e Vendas (4 indicadores).

Conforme a tabela 6, as médias dos indicadores estão todas acima de 6, levemente acima da média da escala que está entre 5 e 6. O desvio-padrão, que indica o quão dispersos os valores estão em relação à média (FREUND, 2006), é inferior a 2, conforme esperado. Exceto para os indicadores PROD 3.7, PROD 3.8, PESQ 3.22 e PESQ 3.25, indicando que, nesses itens, os respondentes variaram mais suas respostas.

TABELA 6 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING

Pergunta	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
3.1 Gerenciamento de preços	1,0	10,0	7,856	1,6629
3.2 Definição de preços	2,0	10,0	7,739	1,6092
3.3 Conhecimento das táticas de precificação do concorrente	1,0	10,0	7,420	1,7939
3.4 Competitividade dos preços	1,0	10,0	7,500	1,7228
3.5 Monitoramento dos preços do concorrente	1,0	10,0	7,691	1,8239
3.6 Processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços	2,0	10,0	7,686	1,6490



3.7 Sucesso no desenvolvimento de novos produtos/serviços	1,0	10,0	7,143	2,8313
3.8 Sucesso no lançamento de novos produtos/serviços	1,0	10,0	6,952	2,8138
3.9 Competitividade dos novos serviços/produtos	1,0	10,0	7,314	1,7189
3.10 Produtos/serviços adequados aos clientes	2,0	10,0	7,670	1,4763
3.11 Relacionamento com distribuidores	1,0	10,0	7,681	1,5699
3.12 Serviço de suporte aos distribuidores	1,0	10,0	7,649	1,5527
3.13 Trabalho próximo aos distribuidores	1,0	10,0	7,590	1,6570
3.14 Atração e retenção de distribuidores	1,0	10,0	7,766	1,5473
3.15 Valor agregado ao negócio dos distribuidores	1,0	10,0	7,899	1,5393
3.16 Eficiência no sistema de distribuição	4,0	10,0	7,910	1,4542
3.17 Planejamento de propaganda	1,0	10,0	7,702	1,6761
3.18 Efetividade de promoção de venda	1,0	10,0	7,734	1,5696
3.19 Gerenciamento de marca	5,0	10,0	8,138	1,4225
3.20 Gerenciamento de imagem e reputação corporativa	1,0	10,0	8,197	1,4325
3.21 Utilização de pesquisa de mercado	1,0	10,0	7,362	2,1313
3.22 Conhecimento em pesquisa de mercado	1,0	10,0	7,346	2,1993
3.23 Monitoramento dos desejos e necessidades dos clientes	1,0	10,0	7,697	1,6314
3.24 Utilização das informações de mercado	1,0	10,0	7,340	1,7431
3.25 Conhecimento em pesquisa de mercado	1,0	10,0	7,293	2,0978
3.26 Treinamento da equipe de vendas	2,0	10,0	7,915	1,6132
3.27 Gerenciamento, planejamento e controle de vendas	1,0	10,0	8,000	1,5718
3.28 Habilidades de vendas dos vendedores	4,0	10,0	8,090	1,4689
3.29 Suporte aos vendedores	3,0	10,0	8,218	1,4916

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

#### 4.1.3 Estatística descritiva do construto Inovatividade Organizacional

Diferente dos construtos anteriores, a Inovatividade organizacional é de primeira ordem e possui 5 indicadores. As médias dos indicadores estão todas acima de 5, levemente acima da média da escala que está entre 5 e 6. O desvio-padrão, que indica o quão dispersos os valores estão em relação à média (FREUND, 2006), é inferior a 2, conforme esperado.

TABELA 7 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
4.1 Abertura a ideias inovadoras	1,0	10,0	7,84	1,901
4.2 Busca ativa dos gestores por ideias inovadoras	2,0	10,0	7,91	1,56
4.4 Aplicação de ideias inovadoras nos projetos	1,0	10,0	7,29	1,989

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

#### 4.1.4 Estatística descritiva do construto Desempenho

Por fim, o construto Desempenho Organizacional é de segunda ordem. Formado por duas dimensões, a escala possui um total de 11 indicadores. As médias dos indicadores estão todas acima de 6, acima da média da escala que está entre 5 e 6. O desvio-padrão, que indica o quão dispersos os valores estão em relação à média (FREUND, 2006), é superior a 2 em alguns indicadores.

TABELA 8 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Perguntas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
6.1 Aumento de vendas	1	10	6,649	2,1875
6.2 Metas de lucro	2	10	6,899	2,0227
6.3 Metas de vendas	2	10	6,973	2,0591
6.4 Metas de participação no mercado	1	10	6,878	2,0892
6.5 Retorno sobre investimentos	1	10	6,984	1,7927
6.6 Crescimento	1	10	6,899	1,9307
6.7 Qualidade dos novos produtos	2	10	7,197	1,7908
6.8 Conquista de mais mercados	1	10	7,234	1,8027
6.9 Qualidade dos novos produtos nos últimos 2 anos	3	10	7,41	1,7141
6.10 Sucesso dos novos produtos nos últimos 2 anos	1	10	7,362	1,8778
6.11 Desenvolvimento de produtos únicos no mercado	1	10	6,096	2,9994

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A partir das informações supracitadas, a próxima seção tratará das análises ligadas à modelagem de equações estruturais.

#### 4.2 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Por meio da verificação de *outerloadings*, ou cargas externas que devem apresentar o valor mínimo de 0,70, foi possível a verificação da validade convergente dos construtos estudados. Os números encontrados estão representados no Apêndice 1, e indicam que todos os itens apresentam validade convergente, exceto PROD 3.7, PROD 3.8 e DO 6.11 que foram retirados da escala por apresentarem inconsistências quanto à sua validade convergente.

Além dessas informações, ainda pode-se analisar o Alfa de Cronbach dos construtos, conforme a Tabela 9. O Alfa de Cronbach, referente à confiabilidade da

escala, indica que uma escala é satisfatória caso atinja o valor mínimo de 0,6. Assim, todos os construtos apresentam números positivos, ou seja, as escalas mediram aquilo que propuserem medir.

Para verificar as validades convergente e discriminante, utilizou-se a análise da AVE (Variância Média Extraída - Average Variance Extracted – AVE), calculada por meio da média dos quadrados dos outer loadings (HAIR *et al.*, 2014). Dessa maneira, segundo a tabela 10, todos os construtos atingiram níveis adequados para AVE (>0,5), confirmando a validade convergente. Além de apresentar confiabilidade composta indicada pelos valores de CR acima de 0,7.

TABELA 9 – CONFIABILIDADE COMPOSTA E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUTOS

Escalas	AVE	CR	R-quadrado	Alfa de Cronbach
Capacidades Arquiteturais de Marketing	0,86	0,92	0,38	0,84
Capacidades Especializadas de Marketing	0,58	0,89	0,42	0,85
Desempenho Organizacional	0,88	0,94	0,48	0,86
Inovatividade Organizacional	0,75	0,9	0	0,84

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para verificar a validade discriminante, a tabela 10 apresenta os valores da variância média extraída (AVE) para cada construto em relação ao quadrado das correlações estimadas entre este construto e os demais. A lógica é que o construto latente deve explicar mais da variância dos seus itens mensurados, do que compartilha com qualquer outro construto (HAIR *et al.*, 2005). Por fim confirma-se a validade discriminante dos construtos, pois observa-se que nenhum valor obtido ultrapassou a diagonal principal da tabela obtida (HAIR *et al.*, 2014).

TABELA 10 – VALIDADE DISCRIMINANTE

Escalas	CAM	CEM	DES	IO
Capacidades Arquiteturais de Marketing	0,93	0	0	0
Capacidades Especializadas de Marketing	0,65	0,76	0	0
Desempenho Organizacional	0,57	0,63	0,94	0
Inovatividade Organizacional	0,62	0,65	0,60	0,87

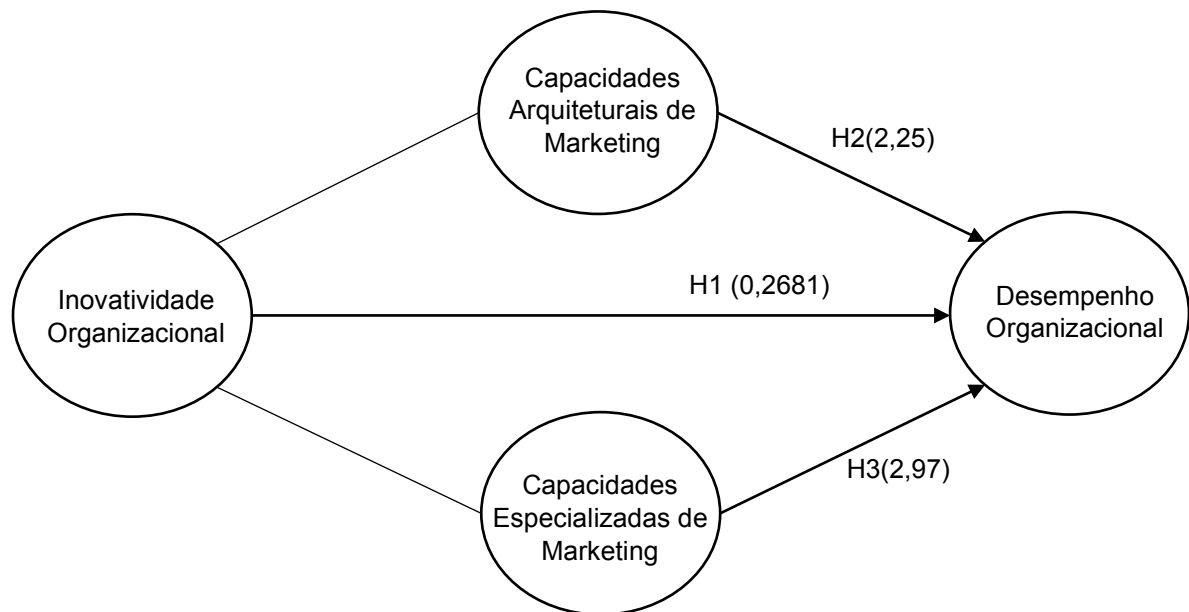
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A partir das análises supracitadas, pode-se conduzir as análises aos testes de hipóteses descritas na seção a seguir.

### 4.3 RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESE

Tendo atendido aos critérios de confiabilidade e validade dos construtos, é dada sequência à apresentação dos resultados da pesquisa com o teste de hipóteses. A partir do exibido na Figura 6, o modelo testado primeiramente na pesquisa é apresentado.

FIGURA 6 - TESTE DO MODELO DO ESTUDO



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na Figura 6, apresentada anteriormente, é possível verificar o resultado do teste das três hipóteses de pesquisa: (1) A influência da inovatividade organizacional no desempenho organizacional; (2) O papel mediador das capacidades arquiteturas de marketing na relação entre inovatividade e desempenho organizacional; (3) O papel mediador das capacidades especializadas de marketing no desempenho organizacional.

Assim, primeiramente verificou-se os efeitos diretos entre os construtos do modelo e posteriormente, os efeitos indiretos para validação das hipóteses da pesquisa. A tabela 11, indica os efeitos diretos. Dentre estes efeitos, está o efeito relacionado a H1, o da Inovatividade Organizacional no Desempenho.

Segundo a tabela 11, o coeficiente de caminho entre os construtos de inovatividade organizacional e desempenho organizacional é de 0,2681, o que indica uma influência da propensão para inovação no desempenho. O teste-t apresentou

um índice de 3,2633 ( $>1,96$ ) confirmando que esta relação é significativa ao nível de confiança de 95%, o que permite aceitar a hipótese H1. Com este resultado é possível afirmar que a inovatividade organizacional influencia por si só o desempenho organizacional de maneira positiva e significativa.

TABELA 11 – TESTE DE HIPÓTESES – EFEITOS DIRETOS

Caminhos	Coeficiente	Desvio Padrão	Erro Padrão	Valor de T
CAM -> DES	0,1911	0,0799	0,0799	2,3908
CEM -> DES	0,3323	0,1011	0,1011	3,2882
IO -> CAM	0,6184	0,0377	0,0377	16,4175
IO -> CEM	0,6495	0,0468	0,0468	13,8828
IO -> DES	0,2681	0,0822	0,0822	3,2633

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Já a tabela 12, refere-se aos efeitos indiretos. Sendo o primeiro efeito relativo a H2, que representa uma de mediação das capacidades arquiteturais de marketing; e o segundo efeito relativo a H3, que indica uma mediação das capacidades especializadas de marketing. Sendo ambas as mediações relacionadas ao efeito de Inovatividade Organizacional em Desempenho.

Sendo assim, tem-se que a hipótese H2 propôs verificar o papel mediador das capacidades arquiteturais de marketing na relação entre inovatividade organizacional e desempenho organizacional. O efeito indireto referente a estas capacidades na relação principal é de 0,12, o que indica uma mediação das capacidades arquiteturais de marketing na relação entre a propensão em inovar e o desempenho. O teste-t apresentou um índice de 2,25 ( $>1,96$ ) confirmando que esta relação é significativa ao nível de confiança de 95%, o que permite aceitar a hipótese H2. Com este resultado é possível afirmar que as capacidades arquiteturais de marketing mediam de forma positiva e significativa a relação entre inovatividade e desempenho organizacional.

A hipótese H3 propôs verificar o papel mediador das capacidades especializadas de marketing na relação entre inovatividade organizacional e desempenho organizacional. O efeito indireto referente a estas capacidades na relação principal é de 0,22, o que indica uma mediação deste grupo de capacidades na relação entre a propensão em inovar e o desempenho. O teste-t apresentou um índice de 2,97 ( $>1,96$ ) confirmando que esta relação é significativa ao nível de confiança de 95%, o que permite aceitar a hipótese H3. Com este resultado é

possível afirmar que as capacidades arquiteturais de marketing mediam de forma positiva e significativa a relação entre inovatividade e desempenho organizacional.

TABELA 12 – TESTE DE HIPÓTESES – EFEITOS INDIRETOS

Mediação	Efeito indireto	Desvio padrão indireto	Valor de T
IO > CAM > DES	0,12	0,052450788	2,25
IO > CEM > DES	0,22	0,072709644	2,97

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A partir dos resultados e análises demonstradas nessa seção, os próximos tópicos se aprofundarão nos achados desta pesquisa.

#### 4.3.1 A influência da inovatividade organizacional no desempenho organizacional

A confirmação da hipótese 1 corrobora com os achados de Kaliappen *et al.* (2019) que argumentam que, para lidar com as oportunidades e ameaças externas atuais, novos conhecimentos e habilidades para melhorar o desempenho devem ser fornecidos às organizações. Segundo os achados do presente estudo, as capacidades de marketing podem funcionar como fontes de conhecimento e habilidades que auxiliam a empresa que as desenvolve a lidar com os desafios descritos por Kaliappen e colegas (2019).

Matte et al (2020) também testaram e validaram a hipótese de que a inovatividade organizacional gera desempenho. Em seu modelo, porém, a inovatividade estava como uma dimensão da orientação empreendedora e neste trabalho analisamos o efeito apenas da inovatividade organizacional. A escolha de focar em “uma das dimensões” faz com que este estudo traga aprofundamento aos achados de Matte et al (2020).

A validação de H1 do presente estudo também está em congruência com Riswanto et al (2020) que, apesar de considerarem a inovatividade como variável mediadora do seu modelo, também comprovaram que há um efeito impulsionador no desempenho, quando combinamos elementos organizacionais complementares ligados ao marketing e a inovação.

Validando o modelo proposto, os autores defenderam que os empreendedores podem melhorar sua inovatividade para melhorar o desempenho das PME. Apoiando assim, a confirmação da primeira hipótese do presente estudo.

#### 4.3.2 O papel mediador das capacidades arquiteturais de marketing na relação entre inovatividade organizacional e desempenho organizacional

A aceitação de H2 vai ao encontro dos achados de Liang e Gao (2020), no estudo destes autores, as capacidades arquiteturais de marketing atuam como mediador entre o uso abrangente de sistemas de mensuração de performance de marketing e o desempenho das organizações. O que reforça o papel intensificador que essas capacidades possuem quando se busca um desempenho superior. Apesar de os autores trazerem um antecedente diferente para as capacidades arquiteturais de marketing em seu estudo, Liang e Gao (2020) apoiam o achado referente à hipótese 2 do presente estudo à medida que reforçam a força intensificadora que esse construto apresenta na busca pelo Desempenho Organizacional. Ou seja, reiteram que estas melhoram o desempenho gerado pelos recursos. Isso porque estas e outras capacidades de marketing atuam diretamente na geração de valor aos clientes de determinada empresa. (FENG; MORGAN; REGO, 2017; JEONG; JIN; JUNG, 2019)

A confirmação da hipótese 2 também corrobora com Finoti *et al.* (2017) que testou o construto capacidades arquiteturais de marketing dividido em Capacidades de planejamento e implementação, organizando o primeiro como antecedente do segundo e testando a mediação deste processo na relação entre inovatividade organizacional e desempenho. Tal proposição foi validada e apoia este resultado do presente trabalho, uma vez que comprova a mediação dos dois grupos de capacidades arquiteturais na relação entre inovatividade organizacional e desempenho. Ou seja, mesmo que em sua análise, Finoti *et al.* (2017), tenha considerado as dimensões consideradas no presente trabalho como dois construtos separados, as mediações foram validadas, provando que os dois grupos são mediadores. E, dessa forma, apoiando o achado de que as capacidades arquiteturais mediam a relação entre a inovatividade organizacional e o desempenho.

A confirmação de H2, também está de acordo com os achados de Pscheidt-Gieseler *et al.* (2018). Os autores também buscaram entender o comportamento das duas dimensões do construto de capacidades arquiteturais de marketing de maneira separada, apesar de não as considerarem em forma de processo como Finoti *et al.*

(2017). Esta postura trouxe aos autores a não validação de suas hipóteses e, consequentemente achados não esperados segundo a literatura prévia. Tais resultados reforçam a complementariedade das dimensões do construto, alegando que suas dimensões isoladas não levam as empresas a um desempenho superior. Dessa forma, como no presente trabalho, as duas dimensões são consideradas partes de um único construto, faz sentido dizer que as capacidades arquiteturais de marketing impulsionam o desempenho das organizações que apresentam propensão a inovação.

O resultado positivo referente à segunda hipótese apresentada neste trabalho vai de encontro com Theoharakis, Angelis e Batsakis (2019) que por sua vez, reitera os achados de Finoti et al (2017) e Pscheidt-Gieseler *et al.* (2018). Os trabalhos desses três grupos de autores reforçam o papel impulsionador das capacidades arquiteturais de marketing quando suas duas dimensões (capacidade de formulação e implementação) estão combinadas. Em específico, Theoharakis, Angelis e Batsakis (2019) defendem e atestam que, mesmo que essas duas dimensões estejam em diferentes empresas da mesma cadeia produtiva, quando combinadas, elas impulsionarão o desempenho organizacional. O presente estudo considerou a combinação das duas dimensões dentro da mesma empresa e também afirmou seu papel impulsionador no desempenho organizacional.

Por fim, Vorhies, Morgan e Autry (2009) também suportam o resultado positivo referente a hipótese 2 deste trabalho. Segundo os autores, além de mediadoras entre orientações estratégicas voltadas ao mercado e a efetividade do mercado, as capacidades arquiteturais são complementares às capacidades especializadas de marketing. Dessa maneira, o seu efeito mediador é elevado quando a interação entre os dois grupos de capacidades.

#### 4.3.3 O papel mediador das capacidades especializadas de marketing na relação entre inovatividade organizacional e desempenho

A validação de H3 corrobora com os achados de pesquisas anteriores como Flatten, Engelen e Moeller (2015) que desenvolveram e testaram empiricamente as 4 dimensões da capacidade de precificação a partir da perspectiva da visão baseada em recursos. Seus resultados apontaram para uma relação positiva e significativa entre três destas dimensões e o desempenho financeiro. Assim os achados de



Flatten e colegas (2015) reforçam a ligação desta capacidade especializada de marketing na performance das empresas, apoiando a validação da hipótese 3 deste trabalho que diz que os resultados organizacionais das empresas que possuem inovatividade organizacional, são impulsionados quando elas desenvolvem capacidades especializadas.

Além disso, Arunachalam *et al.* (2018) também corrobora com a validação da terceira hipótese do presente trabalho. Ao sugerir que a relevância das capacidades especializadas vem do fato de que os lançamentos de inovação estão associados a incertezas significativas do mercado, os autores reiteram a importância de tais capacidades na busca por um desempenho superior no processo de inovação. Assim, segundo Arunachalam e colegas (2018), as empresas com capacidade de lidar com incertezas e se adaptar constantemente provavelmente terão maior sucesso no mercado. Afinal, em congruência com Morgan (2012), organizações com capacidades especializadas de marketing mais desenvolvidas possuem essa adaptabilidade e, portanto, apresentarão um desempenho melhor nesse cenário (MORGAN, 2012). Ou seja, os autores supracitados fundamentam o achado desta pesquisa referente ao papel mediador das capacidades especializadas de marketing. Uma vez que sugerem e comprovam este papel no caminho de inovação sugerido em sua pesquisa.

Matte *et al.* (2020), analisam as capacidades especializadas de marketing divididas em suas 4 dimensões separadamente e comprovam a ligação de 3 destas com a performance organizacional. Ou seja, a maioria das capacidades especializadas de marketing levam ao desempenho organizacional, segundo os autores, e, assim, suportam a validação de H3. Afinal, enfatizam o papel das capacidades especializadas de marketing no desempenho organizacional de empresas brasileiras. Além disso, os autores também incluem em seu modelo a análise da relação entre orientação empreendedora e desempenho. Uma das dimensões desta orientação estratégica é a inovatividade organizacional. Assim, os autores reforçam também o fato de que as capacidades especializadas tem uma influencia positiva no desempenho organizacional, quando combinadas a uma orientação estratégica que considera a inovatividade organizacional.

A validação de H3 corrobora também com os achados de Kowalik *et al.* (2020) que descreveram como as principais capacidades especializadas de marketing contribuem para a expansão inicial de novas empresas internacionais por

meio de uma interação com as capacidades arquiteturais de marketing. Este trabalho apoia o resultado obtido do teste da hipótese 3 pois enfatiza a interação das capacidades especializadas e arquiteturais, fato trazido no modelo testado neste trabalho.

Por fim, Hendar *et al.* (2020) buscaram entender o papel mediador das Capacidades especializadas de marketing na relação entre inteligência de marketing e desempenho organizacional. Os resultados encontrados pelos autores mostram que as capacidades especializadas tem um papel importante como mediador desta relação e apoia a confirmação da hipótese H3 do presente estudo. Apesar de a inteligência de marketing ser o antecedente das capacidades especializadas no trabalho de Hendar e colegas (2020), os autores apoiam o achado referente à hipótese 3 do presente estudo à medida que reforçam a força intensificadora que as capacidades de marketing na busca pelo Desempenho Organizacional. Isso porque as capacidades de marketing atuam diretamente na geração de valor aos clientes de determinada empresa.

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi conduzido com o objetivo geral de verificar o papel mediador das capacidades de marketing na relação entre inovatividade e desempenho organizacional em pequenas e médias empresas. Para tanto, delineou-se 3 objetivos específicos: (1) Verificar a influência da inovatividade no desempenho organizacional; (2) Verificar o papel mediador das capacidades arquiteturais de marketing na relação entre inovatividade e desempenho organizacional; (3) Verificar o papel mediador das capacidades especializadas de marketing na relação entre inovatividade e desempenho organizacional.

Em seguida estão apresentadas as contribuições do estudo para a teoria de marketing e inovação e para a prática gerencial, bem como as limitações encontradas no decorrer da pesquisa e indicação de pesquisas futuras. Tudo isso, a partir dos resultados obtidos nesta pesquisa.

### 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Ao serem testadas e validadas as hipóteses enunciadas anteriormente, foi possível atingir o primeiro objetivo específico ao concluir que a inovatividade organizacional influencia positiva e significativamente o desempenho organizacional. Ao combinar este achado com a literatura anterior, pode-se entender que há uma contradição entre os resultados encontrados pelos autores quanto ao papel direto da inovatividade organizacional com o desempenho. É possível também concluir que tal comportamento se dá pelo fato de que a inovatividade organizacional é mais ou menos vantajosa para os resultados das empresas a depender de seu contexto (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008). Dessa maneira, entende-se que este achado contribui para a literatura de inovação, ao investigar a relação entre inovatividade e desempenho, cujos resultados apontados não apresentam um consenso.

A segunda contribuição teórica do presente estudo, diz respeito ao entendimento do papel das capacidades de marketing na organização. Assim, a partir dos achados, entende-se a importância das capacidades e de seu estudo, principalmente pelo seu potencial de levar as organizações à maior vantagem competitiva e, conseqüentemente ao desempenho. (O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012)

Portanto, é possível afirmar que o segundo objetivo específico foi atingido ao validar-se a hipótese de que as capacidades arquiteturais de marketing possuem papel mediador entre a relação inovatividade organizacional > desempenho. Assim, em consonância com a literatura anterior, o papel impulsionador das capacidades em relações que tenham como resultado indicadores de desempenho foi confirmado. Portanto, o presente trabalho contribui para o processo de priorização de desenvolvimento de capacidades organizacionais. Ou seja, pequenas e médias empresas, que são a amostra do estudo e tem a característica de possuírem menos recursos disponíveis, podem priorizar o desenvolvimento de capacidades arquiteturais de marketing em detrimento de outras para o atingimento de um desempenho superior.

Tal contribuição também está presente quando analisamos o atingimento do terceiro objetivo específico do presente trabalho. Para tanto, foi enunciada e testada a hipótese de que as capacidades especializadas de marketing mediam a relação inovatividade organizacional > desempenho. A hipótese foi confirmada e a partir daí comportamentos que pode dar início a novos trabalhos sobre capacidades de marketing foi verificado. São eles: (1) o fato de a mediação das capacidades arquiteturais e especializadas de marketing ter um valor muito parecido entre si e, portanto, indicar pouca diferença entre os efeitos; (2) o fato de existir um efeito direto mais forte entre inovatividade organizacional e CAM, enquanto o efeito direto entre CAM e DES é mais discreto; (3) a existência de um efeito direto mais fraco entre inovatividade organizacional e CEM, enquanto o efeito direto entre CEM e DES é mais forte.

Assim, o presente estudo procurou gerar subsídios para o desenvolvimento da literatura em estratégia de marketing ao trazer evidências empíricas sobre quais capacidades de marketing influenciam mais a relação entre inovatividade organizacional e desempenho. E, dessa forma, sugerir quais capacidades de marketing devem ser prioridade para as organizações inovativas que buscam melhor desempenho. Porém, devido aos comportamentos observados e descritos acima, os efeitos foram muito parecidos entre si, o que sugere uma verificação futura da possibilidade de existir caminhos intermediários que não foram explorados no modelo de teste.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

A partir do resultado encontrado referente ao efeito positivo e significativo da inovatividade organizacional no desempenho, enxerga-se uma contribuição gerencial ligada ao contexto em que a amostra está inserida. A amostra do presente estudo consistiu em pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs). Ao comprovar que, para estas organizações, a inovatividade organizacional gera desempenho, enfatiza-se a importância da propensão de novas ideias aos olhos do gestor. Assim, o investimento em novas ideias pode ser priorizado frente a outros, uma vez que, em empresas de menor porte, os recursos costumam ser mais escassos (FINOTI, 2017).

Outra contribuição gerencial gerada a partir dos achados deste trabalho, diz respeito à administração pública. Uma vez que, de acordo com os achados de Zastempowski e Ignasiak-Szulc (2020) e Grabowski e Staszewska-Bystrova (2020), os resultados deste trabalho podem incentivar investimentos por parte de órgãos governamentais à categoria de empresas estudada por meio de políticas de incentivos a fim de impulsionar o desenvolvimento econômico do país, por exemplo.

Além disso, o presente estudo contribui para a tomada de decisão dos gestores, à medida que provou a mediação das capacidades de marketing estudadas. Bem como, ao investigar quais das capacidades estudadas gerariam maior influência na relação inovatividade organizacional > desempenho, não encontrou diferenças relevantes entre os efeitos. Assim, acredita-se que tal comportamento sugere uma verificação futura da possibilidade de existir caminhos intermediários que não foram explorados no modelo de teste.

## 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação do estudo diz respeito à amostra coletada de acordo com a conveniência dos entrevistadores. Tendo como foco de pesquisa, empresas localizadas no Brasil, os achados não podem ser generalizados para todos os países. Além disso, não houve uma amostragem que fosse representativa por região brasileira.

Outra limitação está ligada ao fato de que apenas um setor foi investigado nesta pesquisa. Deixando de fora todas as outras organizações dos demais setores.

Portanto, também não é possível a generalização dos resultados obtido neste trabalho para empresas que não sejam PMEs do setor de tecnologias da informação e comunicações.

Assim o presente estudo atingiu seus objetivos específicos e, consequentemente, cumpriu seu objetivo geral dentro de suas limitações, conforme o exposto. Além disso, encontrou comportamentos que aguçam a curiosidade e delineiam sugestões para novos trabalhos. Tais sugestões, dentre outras, são descritas a seguir contribuiu ao levantar novas sugestões de pesquisa que serão detalhadas a seguir, na próxima seção.

#### 5.4 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir dos achados deste trabalho, pode se listar algumas possibilidades de pesquisas futuras que aprofundem ou complementem as contribuições deste. A seguir, as possibilidades são destacadas e descritas.

Tendo em vista a relação principal do modelo proposto e testado neste trabalho, a primeira oportunidade de pesquisa encontrada é a mudança de contexto. Ou seja, a partir dos resultados controversos da relação inovatividade > desempenho, entende-se que sua importância varie de contexto para contexto (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008). Dessa forma, é interessante testar este modelo em amostras inseridas em ambientes diferentes, complementando o resultado encontrado neste trabalho.

Outra oportunidade de pesquisa identificada é o teste de outras capacidades de marketing no modelo que possam vir a contribuir na intensificação da relação entre inovatividade organizacional e desempenho. (CARSON *et al.*, 2020). Afinal, este trabalho abordou apenas as arquiteturas e especializadas segundo Morgan (2012). Testar outras capacidades de marketing complementar a contribuição desta pesquisa quanto à priorização do incentivo ao desenvolvimento de capacidades organizacionais que conduzam as empresas ao desempenho. Assim, as organizações investiriam no desenvolvimento daquelas capacidades que trouxessem um melhor desempenho.

Ainda, outros antecedentes às capacidades arquiteturas e especializadas podem ser testados. Orientações estratégicas, recursos organizacionais, entre outros podem ser testados. Desse modo, os futuros trabalhos complementar os

resultados encontrados no presente trabalho referentes ao ambiente propício ao desenvolvimento de capacidades de marketing que impulsionam o desempenho organizacional. Além disso, utilizar outros indicadores de desempenho para entender onde a combinação capacidades de marketing e inovatividade impactam mais, seria outra oportunidade de pesquisa que complementaria os achados da presente pesquisa.

Por fim, caminhos intermediários que não foram explorados no modelo de teste podem ajudar e aprofundar os resultados obtidos neste trabalho. O fato de existir um efeito direto mais forte entre inovatividade organizacional e CAM, enquanto o efeito direto entre CAM e DES é mais discreto, aponta para a possibilidade de haver algum construto entre CAM e DES. Ou seja, Talvez CAM gere alguma outra característica organizacional que aí sim gere Desempenho organizacional com mais força. Por sua vez, existe um efeito direto mais fraco entre inovatividade organizacional e CEM, enquanto o efeito direto entre CEM e DES é mais forte, indica a existência de algum elemento entre INOV e CEM. Ou seja, Talvez INOV gere algo que seja antecedente de CEM para aí sim, CEM gerar o Desempenho organizacional com mais força.

Afinal, de acordo com Carson *et al.* (2020), o alinhamento das capacidades de marketing tem um efeito sinérgico de criação de valor. Por exemplo, pequenas empresas podem desenvolver as capacidades de marketing arquiteturas para pesquisar novas ofertas e planejar sua posição no mercado. No entanto, sem a implantação das capacidades de marketing especializados, essa oferta nunca chegará ao mercado e conseqüentemente, não atingirá o desempenho esperado.

O presente trabalho abordou o papel mediador das capacidades de marketing na relação entre inovatividade organizacional e desempenho em pequenas e médias empresas do setor de TICs no Brasil. Portanto, sugere-se que sejam realizadas pesquisas similares em outros contextos ou ainda de cunho longitudinal para que esses comportamentos sejam atestados com maior generalização.

## REFERÊNCIAS

AABES SOFTWARE, **Mercado brasileiro de software: panorama e tendências**, 2015. 1ª. ed. - São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2015.

ALEXIEV, Alexander S.; VOLBERDA, H.W.; BOSCH, Frans A. J. Van Den. Interorganizational collaboration and firm innovativeness: Unpacking the role of the organizational environment. **Journal of Business Research**. v. 69, n. 2, p. 974-984, 2015.

ALPAY, Güven; BODUR, Mazaffer; YILMAZ, Cenzig; BÜYÜKBALCI, Pinar. How does innovativeness yield superior firm performance? The role of marketing effectiveness. **Innovation: Management, Policy and Practice**, v. 14, n. 1, p. 107–128, 2012.

ALNAWAS, Ibrahim; FARHA, Allam Abu. Strategic orientations and capabilities' effect on SMEs' performance. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 38, n. 7, p. 829-845, 2020.

ARUNACHALAM, S; RAMASWAMI, SRIDHAR N.; HERRMANN, POL; WALKER, DOUG. Innovation pathway to profitability: the role of entrepreneurial orientation and marketing capabilities. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 4, p. 744–766, 2018.

ASSERAF, Yoel; SHORAM, Aviv. Crafting strategy for international marketing: outside-in or inside-out? **International Marketing Review**, v. 36, n. 6, p. 859-886, 2019.

BARNEY, JAY B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656–665, 1986.

BARNEY, JAY B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, p. 643–650, 2001.



BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

BERMEJO, Paulo Henrique de Souza; TONELLI, Adriano Olímpio; GALLIERS, Tiago Oliveira; ZAMBALDE, André Luiz. Conceptualizing organizational innovation: The case of the brazilian software industry. **Information and Management**, v. 53, n. 4, p. 493–503, 2016.

BRASSCOM. Relatório Setorial de TIC. 2020. Disponível em: <https://brasscom.org.br/relatorio-setorial-de-tic-2019/>

CARSON, Grace; O'CONNOR, Christina; SIMMONS, Geoff. The crucial role of market intelligence in the development of small business marketing capabilities. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 27, n. 5, p. 797-816, 2020.

CHANG, Woojung; PARK, Jeong Eun; CHAIY, Seoil. How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 8, p. 849-855, 2010.

DAY, GEORGE S. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 183–195, 2011.

DAY, GEORGE S. The Capabilities of Market-Drive Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37, 1994.

DAY, GEORGE S. An outside-in approach to resource-based theories. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, p. 27–28, 2014.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBESTER, Frederick E. Jr. Corporate Culture, Customer and Innovativeness Orientation, in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23–37, 1993.

DHEWANTO, Wawan; SOHAL, Amrik S. The relationship between organisational orientation and research and development/technology commercialisation performance. **R and D Management**, v. 45, n. 4, p. 339–360, 2015.

DUTTA, S; NARASIMHAN, O; RAJIV, S. Success in high-technology markets: Is marketing capability critical? **Marketing Science**, v. 18, n. 4, p. 547–568, 1999.

ENG, T.-Y.; SPICKETT-JONES, J G. An investigation of marketing capabilities and upgrading performance of manufacturers in mainland China and Hong Kong. **Journal of World Business**, v. 44, n. 4, p. 463–475, 2009.

EVANSCHITZKY, H.; EISEND, M.; CALANTONE, ROGER J.; JIANG, Y. Success factors of product innovation: An updated meta-analysis. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, p. 21-37, 2012.

FANG, Eric Er; ZOU, Shaoming. Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 742–761, 2009.

FAZAL-E-HASAN, S M *et al.* The role of brand innovativeness and customer hope in developing online repurchase intentions. **Journal of Brand Management**, v. 26, n. 2, p. 85–98, 2019.

FENG, H; MORGAN, N A; REGO, L L. Firm capabilities and growth: the moderating role of market conditions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 1, p. 76–92, 2017.

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. Tradução: Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FINOTI, Lucas; DIDONET, Simone Regina; TOALDO, Ana Maria Machado; MARTINS, Tomas. The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 35, n. 3, p. 298–315, 2017.

FLATTEN, Tessa; ENGELEN, Andreas; MOELLER, Timo. How Entrepreneurial Firms Profit From Pricing Capabilities: An Examination of Technology-Based Ventures. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 39, n. 5, p. 1111–1136, 2015.

FOLTEAN, Florin Sabin; TRIF, Simona Mihaela; TULEU, Daniela Liliana. Customer relationship management capabilities and social media technology use: Consequences on firm performance. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 563-575, 2019.

FOWLER, Floyd J. **Pesquisa de levantamento**. Trad. de Rafael Padilha Ferreira: Porto Alegre: Penso, 2011

FREUND, JOHN E. **Estatística Aplicada: Economia, Administração e Contabilidade**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 19, p. 110-132, 2002.

GÖK, Osman; PEKER, Sinem. The impact of Marketing's innovation-related capabilities on a firm's innovation performance. **International Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 06, p. 1-31, 2020.

GONZÁLEZ-BENITO, Óscar; GONZÁLEZ-BENITO, Javier. Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 8, p. 797–829, 2005.

GRABOWSKI, Wojciech; STASZEWSKA-BYSTROVA, Anna. The Role of Public Support for Innovativeness in SMEs Across European Countries and Sectors of Economic Activity. **Sustainability**, v. 12, n. 10, p. 4143, 2020.

GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p. 114-135, 1991.

GRANT, Robert M. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organization Science**, v.7, n.4, p. 375-387, julho 1996.

GRISSEMANN, Ursula; PLANK, Andreas; BRUNNER-SPERDIN, Alexandra. Enhancing business performance of hotels : The role of innovation and customer orientation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 347–356, 2013.

GUO, Huiling; GUO, Huiling; XU, Hangjun; TANG, Chuanyi; LIU-THOMPCKINS, Yuping; GUO, Zhaoyang; DONG, Baobao. Comparing the impact of different marketing capabilities: Empirical evidence from B2B firms in China. **Journal of Business Research**, v. 93, p. 79–89, 2018.

HADJIMANOLIS, Athanasios. An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. **R&D Management**, v. 30, n. 3, p. 235–245, 2000.

HAIR, J. F.; BLACK, W.C; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.F.; HULT, G.T.M.; RINGLE, C.M; SARSTEDT, M. A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM). 1. ed. Washington D.C.: Sage, 2014.

HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30–45, 1998.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Understanding dynamic capabilities: progress along developmental path. **Strategic Organization**. v. 7(1), p. 91-102, 2009.

HENDAR, Hendar; RATNAWATI, Alifah; RAZAK, Wan Maziah Wan Ab; ABDULLAH, Zalinawati. Market intelligence on business performance: The mediating role of specialized marketing capabilities. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 10; n. 3, p. 42-58, 2020.

HUNT, S. D; MORGAN, R. M. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 1-15, 1995.

HOOLEY, Graham; FAHY, John; COX, Tony; BERCS, Jozsef; FONFARA, Krzysztof; SNOJ, Boris. Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 3, p. 259–278, 1999.

HULT, G Tomas M; HURLEY, Robert F; KNIGHT, Gary A. Innovativeness : Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 429–438, 2004.

HURLEY, Robert F; HULT, G Tomas M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42–54, 1998.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas – Versão 2.0**. Rio de Janeiro, 2007.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica**. Rio de Janeiro, 2017.

JAAKSON, Krista; ALJASTE, Hannele-Marianne; UUSI-KAKKURI, Piia. Dimensions of organisational innovativeness and company financial performance in the biotechnology sector. **International Journal of Manpower**, v. 40, n. 6, p. 1110-1130, 2019.

JAHANSHAHI, Asghar Afshar; NAWASER, Khaled; BREM, Alexander. The effects of customer capital on customer response speed and innovativeness: the mediating role of marketing capability. **International Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 06, p. 1950058, 2019.

JEONG, So Won; JIN, Byoung-ho; JUNG, Sojin. The temporal effects of social and business networks on international performance of South Korean SMEs. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 31, n. 4, p. 1042-1057, 2019.

KALEKA, A. When exporting manufacturers compete on the basis of service: Resources and marketing capabilities driving service advantage and performance. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 1, p. 40–58, 2011.

KALEKA, A; MORGAN, N A. How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. **Industrial Marketing Management**, v. 78, p. 108–121, 2019.

KALIAPPEN, Narentheren; NU'MAN, A. Harits; JERMSITTIPARSERT, Kittisak. The mediating role of learning orientation in the relationship between organizational innovativeness, financial performance, production performance and marketing performance of SMEs in Thailand. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 6, n. 11, p. 19-40, 2019.

KAMBOJ, S; RAHMAN, Z. Marketing capabilities and firm performance: literature review and future research agenda. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 8, p. 1041–1067, 2015.

KESKIN, Halit. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs An extended model. **European Journal of International Management**, v. 9, n. 4, p. 396–417, 2006.

KIM, Hyun Gon; WANG, Zhan. Defining and measuring social customer-relationship management (CRM) capabilities. **Journal of Marketing Analytics**, v. 7, p. 40-50, 2019.

KMIECIAK, Roman; MICHNA, Anna; MECZYNSKA, Anna. Innovativeness, empowerment and IT capability: evidence from SMEs. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 5, p. 707-728, 2012.

KOTABE, Masaaki; SRINIVASAN, Srini S.; AULAKH, Preet S. Multinationality and Marketing Capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 1, p. 79-97, 2002.

KOWALIK, Izabela; DANIK, Lidia; FRANCIONI, Barbara. Specialized marketing capabilities and foreign expansion of the international new ventures. *Journal of Small Business Management*, p. 1-39, 2020.

KOZLENKOVA, Irina V.; SAMAHA, Stephen A.; PALMATIER, Robert W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 1-21, 2014.

KRASNIKOV, Alexander; JAYACHANDRAN, Satish. The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 1-11, 2008.

KRUSH, Michael T.; SOHI, Ravipreet S.; SAINI, Amit. Dispersion of marketing capabilities: impact on marketing's influence and business unit outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 1, p. 32-51, 2015.

KYRGIDOU, Lida P; SPYROPOULOU, Stavroula. Drivers and Performance Outcomes of Innovativeness : An Empirical Study. **British Journal of Management**, v. 24, p. 281-298, 2013.

KRUSH, Michael T.; SOHI, Ravipreet S.; SAINI, Amit. Dispersion of marketing capabilities: impact on marketing's influence and business unit outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, p. 32- 51, 2015.

LAUKKANEN, Tommi; NAGY, GÁBOR; HIRVONEN, Saku; REIJONEN, Helen; PASANEN, Mika. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. **International Marketing Review**, v. 30, n. 6, p. 510-535, 2013.

LECHNER, Christian; GUDMUNDSSON, Sveinn Vidar. Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. **International Small Business Journal**, v. 32, p. 36-60, 2014.

LEW, Y.K., SINKOVICS, R.R. Crossing borders and industry sectors: behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1/2, p. 13-38, 2013.

LIANG, Xiaoning; GAO, Yuhui. Marketing performance measurement systems and firm performance: Are marketing capabilities the missing links? **European Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 885-907, 2020.

LIPPMAN, S. A.; RULMELT, R.P. Uncertain imitability : an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, v. 13, n. 2, p. 418–438, 1982.

LIKOUM, Steven W. Bayighomog; SHAMOUT, Mohamed Dawood; ABUBAKAR, A. Mohammed. Market-Sensing Capability, Innovativeness, Brand Management Systems, Market Dynamism, Competitive Intensity, and Performance: an Integrative Review. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 11, n. 2, p. 593-613, 2020.

LOCKETT, Andy; THOMPSON, Steve. The resource-based view and economics. **Journal of Management**, v. 27, p. 723–754, 2001.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARTIN, S L; JAVALGI, R R G; CIRAVEGNA, L. Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. **Journal of Business Research**, v. 107, p. 25–37, 2020.

MASSIERA, P; TRINCHERA, L; RUSSOLILLO, G. Evaluating the presence of marketing capabilities: A multidimensional, hierarchical index. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 33, n. 1, p. 30–52, 2018.

MATTE, Juliana; MILAN, Gabriel Sperandio, GANZER, Paula Patrícia; CHAIS, Cassiane; OLEA, Pelayo Munhoz. A influência das capacidades especializadas de marketing e da orientação empreendedora no desempenho do comércio varejista de vestuário. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 19, n. 1, 2020.

MATHUR, Shiv Sahai. How firms compete: a new classification of generic strategies. **Journal of General Management**, v. 14, n. 1, p. 30-57, 1988.

MENGUC, Bulent; AUH, Seigyoung. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 1, p. 63–73, 2006.

MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; ADIDAM, Phani Tej; EDISON, Steven W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 18–40, 1999.

MERRILEES, Bill; RUNDLE-THIELE, Sharyn; LYE, Ashley. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 368–375, 2011.

MOORMAN, Chistine; DAY, George S. Organizing for Marketing Excellence. **Journal of Marketing**, v. 8, p. 6-35, 2016.

MOORMAN, Christine; SLOTEGRAAF, Rebecca J. The contingency value of complementary capabilities in product development. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 2, p. 239–257, 1999.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Research notes and commentaries market orientation: Marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 909–920, 2009.

MORGAN, Neil A.; ZOU, Shaoming; VORHIES, Douglas W.; KATSIKEAS, Constantine S. Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 287–321, 2003.

MORGAN, Neil A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, p. 102–119, 2012.



MOSKALEWICZ, Adriane. **Relações entre capacidades especializadas de marketing, inovatividade e desempenho nas organizações**. 129f. Dissertação (Mestrado em Administração – Centro de Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015).

NATH, Prithwiraj; NACHIAPPAN, Subramanian; RAMANATHAN, Ramakrishnan. The impact of marketing capability , operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 317–329, 2010.

NGO, L V; O'CASS, A. Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 1–2, p. 173–187, 2012.

O'CASS, A; NGO, L V; SIAHTIRI, V. Marketing resource-capability complementarity and firm performance in B2B firms. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 30, n. 2, p. 194–207, 2015.

O'CASS, A; WEERAWARDENA, J. The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 571–581, 2010.

OLIVEIRA, P. M. S.; MUNITA, C. S.; HAZENFRATZ, R. Comparative study between three methods of outlying detection on experimental results. *Journal of Radioanalytical and Nuclear Chemistry*, v. 283, n. 2, p. 433–437, 2010.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

ODOOM, R.; AGBEMABIESE, G. C.; ANNING-DORSON, T.; MENSAH, P. Branding capabilities and SME performance in an emerging market. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 35, n. 4, p. 473–487, 2017.

PAZOTTO, Renato da Silveira; AMORIM, Maria Cristina Sanches; MORGADO, Flávio. O impacto das tecnologias da informação e comunicação no PIB brasileiro: exercícios com o modelo de Paul Romer. **Análise**, v. 24, n. 1, p. 67–78, 2013.

PETERAF, Margaret A; BARNEY, Jay B. Unraveling The Resource-Based Tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, p. 309–323, 2003.

PORTER, M. What is strategy? *Havard business Review*, v.74, n. 6, p. 61-78, 1996

PRIEM, Richard L; BUTLER, John E. In the resource-based view tautology and the implicaions of externally determined resource value: Further comments. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 57–66, 2001.

PSCHEIDT-GIESELER, Tatiane Cristina; DIDONET, Simone Regina; TOALDO, Ana Maria; MARTINS, Tomas. The innovation orientation influence on architectural marketing capabilities and the impact on innovation performance. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 15, n. 3, p. 277–300, 2018.

RAMADANI, V.; ABAZI-ALILI, H.; DANA, L.; REXHEPI, G.; & IBRAIMI, S. The impact of knowledge spillovers and innovation on firm-performance: findings from the Balkans countries. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 299–325, 2017.

Relatório do Projeto Capacidades de marketing, inovação e desempenho: sua relação no processo de estratégia de marketing - Edital MCTI-MCTI/CNPQ/Universal 14-2014 (Financiamento CNPq Jan/2015 a Jan/2018). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2014.

Relatório do Projeto Perspectivas estratégicas do marketing e da inovação e contribuições para o desempenho de empresas brasileiras - Edital MCTI/CNPQ/Universal 14/2014 (Financiamento CNPq Jan/2015 a Jan/2018). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2014.

REN, S; EISINGERICH, A B; TSAI, H.-T. How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs. **International Business Review**, v. 24, n. 4, p. 642–651, 2015.

RHEE, Jaehoon; PARK, Taekyung; LEE, Do Hyung. Technovation Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. **Technovation**, v. 30, n. 1, p. 65–75, 2010.

RISWANTO, Ari; HENDRAYATI, Heny; SAPARUDIN, Mohamed; ABIDIN, Ali Zaenal; EKA, Primafira Bumandafa. The role of innovativeness-based market orientation on marketing performance of small and medium-sized enterprises in a developing country. **Management Science Letters**, v. 10, p. 1947-1952, 2020.

RUBERA, Gaia; KIRCA, Ahmet H. Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical integration. **Journal of Marketing**, v. 76, p. 130–147, 2012.

RUEKERT, Robert W; WALKER, Orville C. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 15–33, 1987.

RUIZ-ORTEGA, M J; GARCÍA-VILLAVERDE, P M. Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 4, p. 332–345, 2008.

SANTOS, David Ferreira Lopes; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; KIMURA, Herbert; KAYO, Eduardo Kazuo. Innovation efforts and performances of Brazilian firms. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 4, p. 527-535, 2014.

SAHI, C.M.; STERN, Louis W. Product differentiation and market performance in producer goods industries. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, p. 115-127, 1995.

SEBRAE, **CrITÉrios de classificaÇão de empresas: EI - ME – EPP**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acessado em: 10/02/2020.

SIMPSON, P M; SIGUAW, J A; ENZ, C A. Innovation orientation outcomes: The good and the bad. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 10–11, p. 1133–1141, 2006.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 46-55, 1994.

SLOTEGRAAF, Rebecca J; DICKSON, Peter R. The Paradox of a Marketing Planning Capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 4, p. 371–385, 2004.

SOK, Phyra; O'CASS, Aron; MILES, Morgan P. The Performance Advantages for SMEs of Product Innovation and Marketing Resource–Capability Complementarity in Emerging Economies. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 3, p. 805–826, 2016.

SOUSA, Vitor; MARCOS, Anabela. The Business Performance Determinants in Portugal. **International Journal of Marketing Communication and New media**, v. 5, n. 9, p. 43–73, 2017

SARSTEDT, Marko; HAIR, Joseph F. Jr.; CHEAH, Jun-Hwa; BECKER, Jan-Michael; RINGLE, Christian M. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. **Australian Marketing Journal**, v. 27, n. 3, p. 197–211, 2019.

SPYROPOULOU, Stavroula; KATSIKEAS, Constantine S.; SKARMEAS, Dionysis; MORGAN, Neil A. Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, p. 109–129, 2018.

SRINIVASAN, Raji; LILIEN, Gary L; RANGASWAMY, Arvind. Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to E-Business. **Journal of marketing**, v. 66, n. July, p. 47–60, 2002.

SUBRAMANIAN, A; NILAKANTA, S. Organizational Innovativeness : Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation , Types of Innovations , and Measures of Organizational Performance. **International journal of management science**, v. 24, n. 6, p. 631–647, 1996.

TAKATA, H. Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5611–5619, 2016.

THEODOSIOU, Marios; KEHAGIAS, John; KATSIKEA, Evangelia. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1058–1070, 2012.

THEOHARAKIS, Vasilis; HOOLEY, Graham. Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. **International Journal of Research in Marketing**, v. 25, p. 69–79, 2008.

THEOHARAKIS, Vasilis; HOOLEY, Graham. Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. **International Journal of Research in Marketing**, v. 25, v. 1, p. 69–79, 2008.

TOLLIN, Karin; SCHMIDT, Marcus. Marketing's contribution from the perspective of marketing executives. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 33, n. 7, p. 1047-1070, 2015.

TOOKSOON, Phadett; MOHAMAD, Osman. Evaluating the role of marketing capabilities and export success: Na investigation of thai agro-based SMEs. **Sripatum Review of Humanities and Social Sciences**, v. 12, n. 2, p. 07-20, 2012.

TSAL, Kuen-Hung; YANG, Shu-Yi. Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. **Industrial Marketing Management**, v. 42, 1279-1294, 2013.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801–814, 1986.

VERHOEF, P. C.; LEEFLANG, P. S. H. Understanding the marketing department's influence within the firm. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 2, p. 14–37, 2009.

VORHIES, D W; MORGAN, N A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 80–94, 2005.

VORHIES, Douglas W.; HARKER, Michael. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 145–171, 2000.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Neil A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 100–115, 2003.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Robert E.; AUTRY, Chad W. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 12, p. 1310–1334, dez. 2009.

VORHIES, Douglas W; MORGAN, Neil A. Benchmarking Marketing: Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 80–94, 2005.

WANG, E T G; HU, H.-F.; HU, P.J.-H. Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities. **Information and Management**, v. 50, n. 6, p. 336–343, 2013.

WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n. 1, p. 15–35, 2003.

WEERAWARDENA, J; O'CASS, A. Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 419–428, 2004.

WERNERFELT, Birger. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171–180, 1984.

XU, Hangjun; GUO, Huiling; ZHANG, Jing; DANG, Anh. Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy. **Journal of Business Research**, v. 86, p. 141–152, 2018.

YANG, Zhi; JIANG, Yueyin; XIE, En. Buyer-supplier relational strength and buying firm's marketing capability: An outside-in perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 82, p. 27–37, 2019.

ZASTEMPOWSKI, Maciej; IGNASIAK-SZULC, Aranka; CYFERT, Szymon. Conditions of Marketing and Organizational Innovation of Small and Medium-Sized Enterprises. **European Research Studies Journal**, v. 23, n. 2, 2020.

ZAWAWI, N.; WAHAB, S.; Al-Mamun, A.; YAACOB, A.; SAMY, N.; FAZAL, S. Defining the concept of innovation and firm innovativeness: a critical analysis from Resorce-based view perspective. **International Journal of Business and Management**, v. 11, n. 6, p. 87–94, 2016.

## APÊNDICE 1 – ANÁLISE FINAL DOS OUTER LOADINGS DOS INDICADORES DA PESQUISA

Indicadores	Dimensão	Construto
Capacidades Arquiteturais de Marketing		
PLANEJ 1.1) Planejamos as atividades de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.	0,8843	0,8348
PLANEJ 1.2) Segmentamos e definimos o mercado-alvo melhor do que o nosso principal concorrente.	0,9013	0,8596
PLANEJ 1.3) Gerenciamos as atividades de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.	0,8964	0,8842
PLANEJ 1.4) Desenvolvemos estratégias de marketing/comerciais de forma mais criativa do que o nosso principal concorrente.	0,9064	0,8825
PLANEJ 1.5) Detalhamos as atividades do planejamento de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.	0,8977	0,8833
IMPLEM 1.6) Alocamos os recursos de marketing/comercial de forma mais efetiva do que o nosso principal concorrente.	0,8836	0,8564
IMPLEM 1.7) Definimos os cronogramas e o orçamento para as atividades de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.	0,8585	0,8304
IMPLEM 1.8) Somos melhores em colocar em prática as estratégias de marketing/comerciais do que o nosso principal concorrente.	0,8798	0,8636
IMPLEM 1.9) Somos mais ágeis na implementação das estratégias de marketing/comerciais do que o nosso principal concorrente.	0,915	0,8881
IMPLEM 1.10) Acompanhamos a execução das estratégias de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.	0,9372	0,8987
Capacidades Especializadas de Marketing	Dimensão	Construto
PREÇO 3.1) Gerenciamos os preços para responder rapidamente às mudanças de mercado melhor do que nosso principal concorrente.	0,8111	0,6538
PREÇO 3.2) Definimos o preço mais assertivamente do que nosso principal concorrente.	0,9124	0,669
PREÇO 3.3) Conhecemos as táticas de precificação do nosso principal concorrente melhor do que eles conhecem as nossas.	0,8319	0,5915
PREÇO 3.4) Nossos preços são mais competitivos do que os do nosso principal concorrente.	0,8458	0,6574

PREÇO 3.5) Monitoramos os preços do nosso principal concorrente.	0,7445	0,6345
PROD. 3.6) Nosso processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços é melhor que o do nosso principal concorrente.	0,8124	0,7015
PROD.INV3.7) Não temos sucesso no desenvolvimento de novos produtos/serviços.	0	0,0963
PROD.INV3.8) Não temos sucesso no lançamento de produtos/serviços.	0	0,199
PROD.3.9) Obtemos vantagem competitiva com o desenvolvimento de novos produtos/serviços.	0,8795	0,7293
PROD 3.10) Desenvolvemos produtos/serviços mais adequados aos clientes do que o nosso principal concorrente.	0,8824	0,7563
DIST3.11) Nosso relacionamento com distribuidores é melhor do que o do nosso principal concorrente.	0,8018	0,6809
DIST 3.12) Proporcionamos serviços de suporte de alto nível aos nossos distribuidores.	0,8078	0,6313
DIST 3.13) Trabalhamos mais próximos dos nossos distribuidores do que nosso principal concorrente.	0,8438	0,6758
DIST 3.14) Atraímos e retemos os melhores distribuidores.	0,8666	0,697
DIST 3.15) Agregamos valor ao negócio dos nossos distribuidores melhor do que o nosso principal concorrente.	0,8353	0,7314
DIST 3.16) Nosso sistema de distribuição é mais eficiente do que o do nosso principal concorrente.	0,7889	0,682
PROMO 3.17) Planejamos melhor a propaganda do que o nosso concorrente.	0,8404	0,6899
PROMO 3.18) Nossas promoções de vendas (degustação, demo, código de acesso temporário) são mais efetivas que as do nosso principal concorrente.	0,8568	0,7445
PROMO 3.19) Gerenciamos nossa marca melhor do que o nosso concorrente.	0,8637	0,681
PROMO 3.20) Gerenciamos a imagem e reputação corporativa melhor do que nosso principal concorrente.	0,8351	0,6191
PESQ. 3.21) Utilizamos pesquisa de mercado para encontrar clientes melhor do que nosso principal concorrente.	0,8131	0,6191
PESQ. 3.22) Nosso conhecimento em pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores planos de marketing do que nosso principal concorrente.	0,9266	0,6487
PESQ. 3.23) Monitoramos os desejos e necessidades dos clientes melhor do que nosso principal concorrente.	0,8275	0,7325
PESQ. 3.24) Utilizamos melhor as informações de mercado do que nosso principal concorrente.	0,8449	0,7201
PESQ. 3.25) Nosso conhecimento em pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores planos de marketing do que nosso principal concorrente.	0,9085	0,6716
VEND. 3.26) Treinamos melhor nossa equipe de vendas do que o nosso principal concorrente.	0,8668	0,7689
VEND. 3.27) Gerenciamos, planejamos e controlamos as vendas melhor do que o nosso principal concorrente.	0,9254	0,8051



VEND. 3.28) Nossos vendedores possuem melhores habilidades em vendas do que os do nosso principal concorrente.	0,9216	0,7197
VEND. 3.29) Damos suporte constante aos nossos vendedores melhor do que o nosso principal concorrente.	0,9145	0,7501
Inovatividade Organizacional	Dimensão	Construto
INOV 4.1) A inovação, quando baseada em resultados de pesquisa, é rapidamente aceita.	*	0,8855
INOV 4.2) Os gestores buscam ativamente ideias inovadoras.	*	0,8713
INOV 4.4) As ideias inovadoras são prontamente aplicadas a novos projetos.	*	0,8468
Desempenho Organizacional	Dimensão	Construto
DO 6.1) No último ano, aumentamos as vendas dentro da carteira de clientes existente, em comparação com o período anterior.	0,8484	0,8152
DO 6.2) No último ano, as metas de lucro definidas para a nossa empresa foram atingidas.	0,9553	0,8984
DO 6.3) No último ano, as metas de vendas definidas para a nossa empresa foram atingidas.	0,9274	0,8555
DO 6.4) No último ano, as metas de participação de mercado definidas para a nossa empresa foram atingidas.	0,9425	0,9029
DO 6.5) Nossa empresa tem alcançado o retorno sobre os investimentos realizados.	0,8682	0,8446
DO 6.6) No último ano, nossa empresa obteve crescimento maior que a concorrência.	0,7881	0,8579
DO 6.7) Nos últimos 2 anos nossa empresa desenvolveu novos produtos/serviços em quantidade superior ao nosso principal concorrente.	0,827	0,7673
DO 6.8) Nos últimos 2 anos nossa empresa conquistou mais mercados que nosso principal concorrente.	0,8962	0,8444
DO 6.9) A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na nossa empresa nos últimos 2 anos é superior à do nosso principal concorrente.	0,9069	0,8254
DO 6.10) Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos/serviços	0,8688	0,8003
DO 6.11) Nos últimos 2 anos, desenvolvemos alguns produtos/serviços que são únicos no mercado.	0,6542	0,5913

Fonte: Dados da pesquisa (2020).